



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

PA-UM N ° 23/2022

**PARECER ECONÔMICO-FINANCEIRO ANUAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA
PRESTAÇÃO DE CONTAS DO EXERCÍCIO DE 2021**

Contrato de Gestão nº 09/2016

Objetos: Museu do Café

OS: Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração (INCI)

SÃO PAULO
JUNHO DE 2022



Assinado com senha por GISELA COLAÇO GERALDI - COORDENADORA / UMCG - 22/06/2022 às 23:18:04.
Autenticado com senha por GISELA COLAÇO GERALDI - COORDENADORA / UMCG - 22/06/2022 às 23:18:00.
Documento Nº: 45084529-8822 - consulta à autenticidade em
<https://www.documentos.spsempapel.sp.gov.br/sigaex/public/app/autenticar?n=45084529-8822>



SCECDCI202210941

SIGA

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

A

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAOSC	Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cultura
ACAMP	Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari
ACASA	A CASA Museu de Artes e Artefatos Brasileiros
ACCIM	Associação Cultural Ciccilio Matarazzo
ADAAP	Associação dos Artistas Amigos da Praça
ALESP	Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo
AMAB	Associação Museu Afro Brasil
APAA	Associação Paulista dos Amigos da Arte
APAC	Associação Pinacoteca Arte e Cultura
APD	Associação Pró-Dança
APAGANO	Centro Cultural de Estudos Superiores Aúthos Pagano
ATGS	Assessoria Técnica do Gabinete/SEC

B

BVL	Biblioteca Parque Villa-Lobos
BSP	Biblioteca de São Paulo

C

CAPS	Centro de Atenção Psicossocial
CATAVENTO	Catavento Cultural e Educacional
CSP	Circuito SP
CG	Contrato de Gestão
CGs	Contrato de Gestão
CGA	Casa Guilherme de Almeida
CMA	Casa Mário de Andrade
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CONDEPASA	Conselho de Defesa do Patrimônio Cultural de Santos
CONDEPHAAT	Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico
CR	Casa das Rosas - Espaço Haroldo de Campos de Poesia e Literatura
COVID-19	Doença por coronavírus 2019 (<i>Coronavirus disease 2019</i>)

D

DCA/SEFAZ	Departamento de Controle e Avaliação da Secretaria da Fazenda do Estado
DFs	Demonstrações Financeiras
DIRD	Demonstrativo Integral de Receitas e Despesas

E

EMESP	Escola de Música do Estado de São Paulo Tom Jobim
EPINA	Estação Pinacoteca

F

FC	Fábricas de Cultura
FC SETOR A	Fábricas de Cultura na Zona Leste e São Bernardo do Campo
FC SETOR B	Fábricas de Cultura na Zona Norte, Sul e Diadema
FDD	Fundo de Defesa de Direitos Difusos
FEST	Festivais Artísticos e apoio a eventos culturais
FEST CJ	Festival de Campos do Jordão
FGV	Fundação Getúlio Vargas



FID Fundo Estadual de Defesa dos Interesses Difusos
FNC Fundo Nacional de Cultura
FOESP Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo

G

GURI INT Projeto Guri Interior, Litoral e Fundação
GURI CAPITAL Projeto Guri Capital e Grande São Paulo
GSPOFP Grupo Setorial de Planejamento e Orçamento de Finanças Públicas/SEC-SP

I

IBRAM Instituto Brasileiro de Museus
IDBRASIL IDBrasil Cultura, Educação e Esporte
INCI Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração
IPHAN Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
ISS Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
IT Índice de Transparência dos Sites das Organizações Sociais de Cultura

L

LAI Lei de Acesso à Informação, nº 12.527, 18 de novembro de 2011
LAB Lei Aldir Blanc
LGPD Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, nº 13.709, 14 de agosto de 2018

M

MCB Museu da Casa Brasileira
MCAF Museu do Café
MCI Museu das Culturas Indígenas
MI Museu da Imigração
MIV Museu Histórico e Pedagógico “Índia Vanuíre”
MCP Museu Casa de Portinari
MFL Museu de Esculturas “Felícia Leirner”
ACS Auditório Cláudio Santoro
SISEM-SP Sistema Estadual de Museus
MAB Museu Afro Brasil
PINA Pinacoteca do Estado de São Paulo
EPINA Estação Pinacoteca
MRSP Memorial da Resistência
MIS Museu da Imagem e do Som
PAÇO Paço das Artes
MCAT Museu Catavento
MFUT Museu do Futebol
MLP Museu Língua Portuguesa
CMA Casa Mário de Andrade
CGA Casa Guilherme de Almeida
CR Casa das Rosas – Espaço Haroldo de Campos de Poesia e Literatura
MAS Museu de Arte Sacra

N

NÚCLEO LUZ Núcleo Luz

O

OC Oficinas Culturais
OIT Organização Internacional do Trabalho
ONU Organização das Nações Unidas
ORTHESP Orquestra do Theatro São Pedro



OS	Organização Social de Cultura
OSs	Organizações Sociais de Cultura
OSESP	Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo

P

PA UM	Parecer Econômico-Financeiro Anual da Unidade de Monitoramento
PAÇO	Paço das Artes
PGE-SP	Procuradoria Geral do Estado de São Paulo
PINA	Pinacoteca do Estado de São Paulo
PO	Plano Orçamentário
POIESIS	Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura
PROAC	Programa de Ação Cultural de São Paulo

R

RH	Recursos Humanos
RVSP	Revelando SP

S

SALA SP	Complexo Cultural Júlio Prestes / Sala São Paulo
SAMAS	Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo
SEC-SP	Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo
SEFAZ-SP	Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo
SIAFEM	Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios
SISEB	Sistema Estadual de Bibliotecas Públicas de São Paulo
SECOM-SP	Secretaria de Comunicação do Estado de São Paulo
SISEM-SP	Sistema Estadual de Museus de São Paulo
SMAC	Sistema de Monitoramento e Avaliação
SMC	Associação de Cultura, Educação e Assistência Social Santa Marcelina
SP LEITURAS	Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura
SPCD	São Paulo Companhia de Dança
SPET	São Paulo Escola de Teatro
SUSTENIDOS	Sustenidos Organização Social de Cultura

T

TA	Termo de Aditamento
TATUÍ	Conservatório Dramático e Musical Dr. Carlos de Campos / Tatuí
TARARAS	Teatro Estadual Maestro Francisco Paulo Russo / Araras
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TCC	Teatro Caetano de Campos
TCE-SP	Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TSP	Theatro São Pedro
TSC	Teatro Sérgio Cardoso

U

UDBL	Unidade de Difusão, Bibliotecas e Leitura
UFC	Unidade de Formação Cultural
UGE	Unidade Gestora
UM	Unidade de Monitoramento
UPPH	Unidade de Preservação do Patrimônio Histórico
UPPM	Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico

V

VSP	Virada SP
-----	-----------



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
A. CONTEXTUALIZAÇÃO	6
B. APRESENTAÇÃO DO PA UM	13
I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE	15
A. CUMPRIMENTO GERAL DO PLANO DE TRABALHO	15
B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS	17
C. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA	19
i. <i>Receitas e Despesas do Contrato de Gestão</i>	19
ii. <i>Detalhamento das Despesas ligadas à Execução do Contrato de Gestão</i>	20
D. COBERTURA TERRITORIAL ATINGIDA NO ESTADO DE SÃO PAULO	21
E. ATUAÇÃO EM REDE DAS OSs PARCEIRAS DA SEC-SP EM 2021	25
II. EFICIÊNCIA E ECONOMICIDADE	29
A. ANÁLISE DE GASTOS COM RECURSOS HUMANOS	29
B. RH NO CONJUNTO DOS CONTRATOS DE GESTÃO EM 2021	30
C. COMPARATIVO DE GASTOS COM RH EM RELAÇÃO AO ESTADO	37
III. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA	42
A. CUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS E ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO	42
B. TRANSPARÊNCIA AFERIDA NOS SITES DOS OBJETOS CONTRATUAIS EM 2021	42
C. VISITAS TÉCNICAS EM 2020 E 2021	45
IV. PENDÊNCIAS/CORREÇÕES DO PA UM 2021 REF. 2020	49
V. OPINIÃO CONCLUSIVA ACERCA DO CG	49
VI. OPINIÃO DA UM	49
ANEXO A – Critérios do Quadro-Síntese de Avaliação	52
ANEXO B - Relatório de visitas técnicas e participação em eventos relacionados à execução dos contratos de gestão em 2021	53



INTRODUÇÃO

A. CONTEXTUALIZAÇÃO

Com a abertura dos espaços públicos e a diminuição das restrições sanitárias, a expectativa para 2021 era a de retorno das atividades culturais, artísticas e criativas, assim como as de outros setores. No entanto, o segundo ano de pandemia da COVID-19 foi marcado por uma onda do novo coronavírus ainda mais forte, pelo surgimento de novas variantes do vírus, e novamente houve o fechamento dos equipamentos públicos e suspensão das atividades presenciais. Apesar de já existir a vacina no Brasil e no mundo desde o fim de 2020, a autorização para vacinar e a aquisição de insumos pelo governo federal, só permitiram que a vacinação iniciasse de fato em São Paulo em janeiro de 2021, começando pelos grupos prioritários.

O calendário de vacinação da primeira dose de todos os adultos no estado de São Paulo foi até setembro de 2021, seguida da aplicação da segunda dose. São Paulo finalizou o ano de 2021 com mais de 78% da população elegível com as 2 doses aplicadas e já aplicando a dose de reforço.

Com o avanço da vacinação e imunização da população a partir do segundo semestre de 2021, foi somente neste momento que os municípios paulistas e o estado de São Paulo avançaram no processo de retomada dos setores comerciais, culturais e criativos.

Ainda que vigorasse o estado de calamidade pública, o Plano São Paulo avançou para as fases menos restritivas a partir de agosto de 2021. As atividades presenciais retornaram, a princípio com limitação de público e aglomerações e exigindo, em cada fase da vacinação, a comprovação do passaporte da vacina nos equipamentos culturais.

A crise da COVID-19 expôs ainda mais as vulnerabilidades dos setores culturais e criativos já existentes, caracterizados pela heterogeneidade e pela instabilidade dos recursos do setor, e colocou os artistas e os profissionais do setor cultural e criativo em situações ainda mais desafiadoras, como a perda de rendimentos dos trabalhadores independentes e atípicos, que representam a maioria dos postos de trabalho nas indústrias e nos setores culturais e criativos.¹

Além disso, desde 2018, a área da cultura no Brasil vem enfrentando diversos ataques de setores bastante conservadores da sociedade e, após perder o status de ministério, a pasta da Cultura no governo federal foi alocada como Secretaria Especial da Cultura no Ministério da Cidadania e depois migrada para o do Turismo. Fragilizada com a troca constante de dirigentes, em 2021 a pasta ficou sob o comando do então ministro Mario Frias.

Em âmbito federal, o ano de 2021 foi marcado pelas constantes dificuldades com os prazos das aprovações e diligências no mecanismo de fomento cultural da Lei Rouanet, além das alterações na própria legislação. Essa instabilidade fez com que aumentasse ainda mais a pressão nos estados e municípios por mais linhas de fomento à cultura.

No âmbito estadual, 2022 é o último ano de gestão antes das próximas eleições em outubro, e o Secretário de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, Sérgio Sá Leitão, permaneceu à frente da pasta desde que o governador João Dória foi eleito. Esse gabinete executivo da pasta da cultura, juntamente com as equipes técnicas e operacionais, gerenciou a crise econômica e sanitária que atravessou metade da gestão.

É importante destacar que, no estado de São Paulo, o setor cultural e criativo representa 3,9% do PIB e conta com aproximadamente 1,5 milhão de postos de trabalho e 150 mil empresas e instituições. Os trabalhadores e empresas paulistas representam 47% do PIB criativo do país e, segundo o cálculo

¹ Góes, Geraldo Sandoval et al. O mercado de trabalho no setor cultural: a influência da pandemia de Covid-19 nos seus fluxos e estoques. In: CARTA DE CONJUNTURA, nº 54, Nota de Conjuntura 7, 1º tri/22. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/220127_cc_54_nota_7_cultura.pdf. Acessado em 26/05/2022.



proposto pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) de impacto econômico, o setor gera 78,35 milhões de reais, anualmente.²

Em 2021, o orçamento da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (SEC-SP) foi de R\$ 1.152.433.285 (0,39% do orçamento geral do Estado), o que representou um aumento de 14% em relação ao exercício de 2020 e 46% em relação a 2019. Em 2020, houve contingenciamento da ordem de 11% na Lei Orçamentária Anual (LOA), agravada com as medidas de redução de despesas do Decreto nº 64.936/2020³. Em 2021 não houve contingenciamento e/ou medidas de redução orçamentária.

A política de fomento cultural também foi a maior da série história da secretaria, que somada a todos os programas de fomento da Pasta (Programa de Ação Cultural de São Paulo/ProAC Lei Aldir Blanc (LAB), ProAC ICMS, ProAC Editais e Juntos Pela Cultura, e Difusão Cultural), mobilizou um recurso de R\$ 454,2 milhões, com mais de 9 mil projetos apoiados.⁴

A Lei Aldir Blanc (LAB) teve a sua segunda edição em 2021, com novos editais, a fim de executar o orçamento integral do Fundo Nacional de Cultura (FNC) distribuído em 2020. Com a renda emergencial da cultura, o estado de São Paulo beneficiou, entre 2020 e 2021, 2.633 trabalhadores da cultura, o que totalizou R\$ 8.116.600,00. Já no ProAC LAB foram, ao todo, 36 editais, 8.329 projetos inscritos e 4.146 projetos selecionados, totalizando R\$ 262.175.126 dos recursos do FNC. O total operado pelo estado de São Paulo com a LAB foi de R\$ 246.622.800,00.

Assim, em decorrência da continuidade da pandemia, os equipamentos culturais paulistas ficaram fechados até julho de 2021, com muitos trabalhadores ainda em *home office*, e o retorno presencial se deu, de fato, nos últimos 3 meses do ano. Desde 2020, grande parte dos planos de trabalho das Organizações Sociais da Cultura (OSs), que gerenciam os objetos culturais em parceria com a SEC-SP, foram adequando as atividades para as plataformas digitais, alcançando novos públicos virtuais. Em 2021, as ações de formação, de difusão e de fruição das atividades virtuais e presenciais, alcançaram um público total de aproximadamente 30 milhões de pessoas.

Neste contexto, em um processo inicial de retomada econômica, o valor nominal do repasse para as OSs foi o maior da série histórica, que montou mais de R\$ 665,5 milhões. Parte significativa desse recurso aportado para os Contratos de Gestão (CGs) foi alocado como investimento de novos equipamentos, projetos e ações, que deverão ser entregues nos próximos anos. Desse montante, 579 milhões de reais foram repassados para a execução do plano de trabalho definido para 2021 e o restante, R\$ 86 milhões, para investimento.

Além disso, as Organizações Sociais conseguiram recuperar, em certa medida, o poder de captação de recursos financeiros e não financeiros para os contratos de gestão. Ainda com as dificuldades em relação a captação por lei de incentivo federal, a Lei Rouanet, que além de alterar algumas diretrizes, os prazos mais demorados e as constantes diligências, têm impactado na captação e na execução dos recursos captados no exercício. Em 2021, os contratos de gestão conseguiram captar mais 88 milhões de reais, atingindo a marca de 98% do índice de captação. Bem diferente do cenário de 2020, em que o total captado foi de 56 milhões de reais.

² A SEC-SP utiliza a metodologia da pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas para análise da conjuntura e do impacto econômico. Sobre os impactos da COVID-19 na cultura: <https://www.cultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/Pesquisa-FGV-Impacto-pandemia.pdf>

³ Coube à SEC a redução de todas as despesas de custeio num total de R\$ 69 milhões, incluindo a redução de 14% sobre os recursos destinados aos contratos de gestão, que teve de ser absorvida integralmente entre abril e junho de 2020, em decorrência da crise financeira que passou a acompanhar a crise sanitária. O corte significou uma redução da ordem de 50% nos repasses mensais às OSs de Cultura no período citado.

⁴ Disponibilização de informações da execução orçamentária e financeira do Estado referente ao exercício de 2021, com detalhamento das despesas empenhadas, liquidadas e pagas. Dados extraídos do sistema SIAFEM/SP e atualizados diariamente. Disponível em: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Consultas.aspx>. Acessado em: 26/05/2022.



É nesse cenário de início gradual da retomada econômica e presencial das atividades e do público de cultura, e da grave crise econômica enfrentada pelo país, que o Parecer Econômico-Financeiro Anual da Unidade de Monitoramento (PA UM) de 2022, referente ao ano de 2021, está inserido.

Ainda que em 2021 o orçamento aprovado para o estado não tenha sofrido redução nem contingenciamento, os efeitos da pandemia ainda foram sentidos nos contratos, em especial na reestruturação dos quadros de pessoal e na gestão dos planos de trabalho pactuados nos Termos de Aditamento, que permaneceram com várias “ações condicionadas”, seja à captação adicional ou à otimização dos recursos. Este fato vai ao encontro da realidade histórica dos contratos de gestão, em que o valor de repasse às OSs tem servido à cobertura de custos fixos do contrato, que são, em alguns deles, primordialmente voltados à contratação e manutenção da mão de obra.

A portas fechadas, os objetos culturais com equipes bastante reduzidas, repetiram durante o ano o duplo trabalho de 2020: desenvolver protocolos para a retomada e adequar a programação para a realidade virtual, que passou a ser uma ferramenta permanente em diversos contratos. Mas ainda é latente que os efeitos da pandemia afetaram o planejamento, a realização de receitas e a captação de recursos, impactando, em certa medida, nas decisões sobre os planos de trabalho.

A disponibilização de acesso à arte e à cultura por meio digital tem sido mais uma mudança disruptiva dos tempos atuais, acelerada com a pandemia. Certamente a oferta cultural online não retroagirá, mesmo com o fim do isolamento. Nesse sentido, iniciativas como a plataforma #Cultura em Casa, a transmissão de concertos da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSES), a disponibilização de cursos livres em redes sociais, as exposições e visitas virtuais aos Museus, a ampliação de Oficinas Culturais digitais, numa clara mescla de linguagens, são ações que não deixarão de ter relevância quando comparadas às ações presenciais.

Assim, a SEC-SP avançou nas discussões sobre a mensuração de públicos e ações virtuais junto às OSs e às áreas técnicas, e o acompanhamento passou a ser mais próximo, assim como os dados orçamentários e as ações desenvolvidas. Neste sentido, desde 2019, a Unidade de Monitoramento (UM) vem desenvolvendo mecanismos gerenciais de acompanhamento *pari passu* das ações desenvolvidas e do orçamento realizado pelas OSs no âmbito do CG. Além de manter a gestão da pasta informada com agilidade, garante ainda mais troca entre as áreas técnicas e o planejamento para expansões. Foi um ano de construção coletiva desses indicadores de monitoramento e de avaliação entre a UM, as UGEs e as OSs, ampliando e melhorando os mecanismos avaliativos e, consequentemente, os resultados da política cultural.

Merece atenção especial o Índice de Transparência (IT), que, em 2021, passou por novas alterações da metodologia de aferição da governança da transparência nos sites dos objetos culturais e das OSs. O processo de revisão da metodologia do IT foi feito em parceria com as OSs e passou a valer a partir do último quadrimestre de 2021. A governança da transparência, tanto das ações quanto da gestão do objeto, ainda é um desafio para o modelo, pois requer constantes investimentos e atualizações que oneram os recursos das OSs, mas é uma etapa intransponível do monitoramento e do controle dos contratos de gestão. Não há como retroceder na transparência ativa e no acesso à informação da parceria.

Ainda na esfera técnica, em 2021 perdeu o teletrabalho na sede da SEC-SP até o 2º semestre. Nesses dois anos de pandemia, a SEC-SP passou a lidar com processos e fluxos digitais que até então eram pouco utilizados.

A SEC-SP ainda iniciou as tratativas para a inauguração de novos equipamentos que passaram a compor o conjunto de objetos culturais do Estado: Novo Museu da Diversidade Sexual, Museu das Culturas Indígenas, Museu das Favelas, Pinacoteca Contemporânea, São Paulo Escola de Dança, além das Fábricas de Cultura 4.0 de Iguape, Osasco, Santos e Ribeirão Preto, que serão inauguradas entre 2022 e 2023.

No final de 2021, foram realizadas as convocações públicas tanto para a gestão dos novos objetos, como para os contratos que encerraram naquele ano. Em 2021, foram encerrados 08 e iniciados 06 contratos de gestão. O restante, teve início em 01/01/2022. Os seguintes objetos culturais passaram por convocações pública em 2021:



- ✓ Equipamentos e Programas de Difusão e Circulação Cultural, com vigência de 01/01/2022 a 31/12/2026
- ✓ Bibliotecas, Centro Cultura Aúthos Pagano e Sistema Estadual de Bibliotecas, com vigência de 01/04/2021 a 31/03/2025;
- ✓ Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, Sala São Paulo e Festival de Inverno de Campos do Jordão, com vigência de 01/04/2021 a 31/12/2025;
- ✓ Projeto Guri – Interior e litoral, com vigência de 01/01/2022 a 31/12/2026;
- ✓ Museus do Interior, Museu das Culturas Indígenas e Sistema Estadual de Museus, com vigência de 01/07/2021 a 30/06/2026;
- ✓ Museu da Imigração, com vigência de 01/01/2022 a 31/12/2026;
- ✓ Museu do Café, com vigência de 01/01/2022 a 31/12/2026;
- ✓ Museu do Futebol, com vigência de 01/07/2021 a 30/06/2026;
- ✓ Museu das Favelas, com vigência de 30/12/2021 a 31/12/2026;
- ✓ Museu da Diversidade Sexual, com vigência de 01/01/2022 a 31/12/2026 e;
- ✓ São Paulo Escola de Dança, com vigência de 30/12/2021 a 31/12/2026.

Sobre os novos equipamentos culturais, o Museu das Favelas foi criado por meio do Decreto Estadual nº 66.194, de 8 de novembro de 2021, para integrar uma série de projetos voltados para as favelas de São Paulo, abrangendo as áreas da cultura, esporte, emprego e renda, democratização da internet, segurança alimentar e assistência social. A inauguração do Museu está prevista para o 2º semestre de 2022 e ocupará o Palácio Campos Elíseos, na Avenida Rio Branco.

Com relação ao Museu das Culturas Indígenas, ele foi instituído pela SEC-SP e está em estágio avançado de finalização das obras. Será instalado no Complexo Baby Barioni, ao lado do Parque da Água Branca, na cidade de São Paulo. Trata-se de um espaço destinado à valorização e promoção da memória, patrimônio e diversidade cultural dos povos indígenas, constituindo-se como um local de troca de experiências e de aproximação intercultural do público com as culturas indígenas. A inauguração está prevista para o primeiro semestre de 2022.

O Museu da Diversidade Sexual, inaugurado pela SEC-SP em 2012, passou por uma grande reformulação desde então, deixando de ser um Programa e se transformando, em 2018, de fato em um Museu. A partir da convocação pública de 2021, o espaço passou a se referenciar na Unidade Técnica de Museus da SEC, como equipamento cultural desta área, com uma política museal e orçamento dedicado para as ações desse importante equipamento cultural. Trata-se de uma referência no estado de São Paulo e no Brasil no que diz respeito às políticas, às lutas e à difusão da cultura LGBTQIA+. Importante destacar que foi o primeiro equipamento cultural da América Latina relacionado à Memória e Estudos da Diversidade Sexual.

Em abril de 2022, depois que o Contrato de Gestão foi firmado com a OS declarada vencedora da convocação pública deste museu⁵, uma ação movida por um deputado estadual, questionando a gestão da OS Instituto Odeon e o valor previsto de repasse do Estado. A SEC-SP e os órgãos internos do Governo, bem como o conjunto da sociedade, seguem mobilizados para reestabelecer o fluxo da gestão por meio do contrato, os repasses e o mais importante: as ações culturais funcionando plenamente.

Foi criada ainda ao final de 2021 a São Paulo Escola de Dança, um equipamento de formação cultural, com foco na linguagem artística das artes da dança e do corpo e que será inaugurado no 2º semestre de 2022 nas dependências da sede da SEC, mais especificamente, no 3º andar do prédio da Rua Mauá, 51, na Luz.

Além disso, desde 2019, a SEC-SP tem reunido esforços com outros órgãos do governo paulista para a inauguração do novo Museu do Ipiranga, após um longo período de restauração e de completa modernização e ampliação. A reabertura está prevista para o período de comemorações do Bicentenário da Independência do Brasil, em setembro de 2022.

⁵ Contrato de Gestão nº 05/2022, com vigência entre 01/01/2022 e 31/12/2026.



Projetos que iniciaram em 2019 e 2020, e que foram desenvolvidos em 2021 na SEC-SP com muito esforço das equipes técnicas, serão lançados ainda em 2022: a) Pina Contemporânea em um novo espaço, anexo à Pinacoteca de São Paulo, na Avenida Tiradentes, na Luz; b) novas Fábricas de Cultura 4.0 em Osasco, Iguape, Santos e Ribeirão Preto e c) biblioteca digital – BibliOn.

Importante destacar que esses novos espaços e equipamentos culturais foram custeados com o aporte orçamentário feito a maior em 2021 pelo Governo de São Paulo, com recursos de investimento e que puderam ser incorporados nos contratos de gestão para esse fim. Os repasses executados pela SEC mensalmente às OSs, gestoras dos contratos de gestão, só podem ser realizados, na contabilidade pública, por meio das rubricas orçamentárias de natureza de despesa de custeio, mesmo que os recursos sejam destinados a investimentos. Isso se faz porque a contabilidade pública é unificada em âmbito nacional pelas normas gerais de consolidação das Contas Públicas, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, instituídas pela Portaria Interministerial STN/SOF nº 163, de 4 de maio de 2001, e suas atualizações.

No entanto, em 2021, aproximadamente 86 milhões de reais foram repassados para a realização de obras, melhorias e ampliações de objetos culturais, além dos recursos ordinários, para execução do plano de trabalho anual. Ao todo, 06 contratos de gestão tiveram repasses exclusivos para investimentos de obras e reformas, que passaram a ser informados nas planilhas orçamentárias como recurso de investimento em uma rubrica específica, bem como o detalhamento da destinação desse recurso nos termos de aditamento assinados nesse exercício. Trata-se de recursos que foram em parte utilizados em 2021 e, em alguns casos, serão utilizados também em 2022, de forma que, para que seja possível perseguir a sua execução e as entregas das obras e reformas, a demonstração financeira deverá constar na planilha orçamentária nessa rubrica específica.

O acompanhamento e monitoramento das ações culturais, a execução das políticas de fomento, as parcerias para a execução de orçamentos de emendas parlamentares e a operacionalização em tempo recorde da LAB, seguem sendo um desafio sensível à gestão pública. A redução constante da máquina pública nos últimos anos tem afetado diretamente a prestação de serviços à sociedade.

No caso da Cultura, reiteramos nesse ano que a limitação dos recursos humanos significou o aumento de trabalho aos servidores públicos, com prazos que desafiaram a capacidade técnica e humana de monitorar, avaliar, publicizar e corrigir as ações, *pari passu*, e ainda prestar contas com a mesma capacidade dos anos anteriores à pandemia. Mesmo funcionários de carreiras profissionalizadas para coordenar os programas têm disputado seu tempo com outras atividades para as quais faltam funcionários. Isso se torna um desafio na medida em que a gestão pública enfrenta o paradoxo da opinião pública que reclama por serviços melhores e mais profissionais na burocracia, mas que não aceita aumentar as despesas com pessoal.

Cultura e políticas públicas se faz com pessoas e esses anos de profunda crise econômica e sanitária escancararam o papel crucial do setor público no enfrentamento à pobreza, ao desemprego, à falta de renda e de saúde. Ficou evidente que o estado precisa contratar mais pessoas e remunerar melhor os recursos humanos, a fim de reter talentos e ter plano de carreira para os profissionais vocacionados com a gestão pública, para responder mais e melhor às demandas da sociedade. São diversas categorias profissionais que seguem sem reajustes inflacionários e aumento salarial há quase uma década. Por conta da pandemia, a Lei Complementar nº 173, de 27 de maio de 2020, congelou os salários dos servidores públicos, suspendeu novos concursos públicos e ainda interrompeu a contagem de tempo para fins de bonificações. Além disso, no âmbito estadual, ainda ficaram suspensos os contratos de estágio, que nos últimos anos têm se somado à força de trabalho do Estado.

Esse enxugamento foi sentido na Unidade de Monitoramento que, em 5 anos, teve a sua equipe reduzida pela metade, chegando em 2022 com a menor equipe desde 2018. Em 2021, houve uma mudança significativa no quadro de recursos humanos (RH) da Unidade. A Marianna Bomfim, que assumiu a coordenação da UM em 2019, mas que estava à frente da Diretoria de Avaliação desde 2015, deixou a Secretaria em setembro de 2021 para assumir novos desafios em outra instituição cultural e a sua substituta, Gisela Geraldi, assumiu a coordenação da Unidade, juntamente com as Diretorias de Monitoramento e Normas e de Avaliação, Grislayne Guedes e Marina Pereira,



respectivamente. Importa informar que a equipe da UM também reformulou o corpo técnico, com as duas novas assessoras técnicas contratadas entre 2021 e 2022, Ana Beatriz Oliveira e Marília Bezerra, além do apoio administrativo realizado pelo Rodrigo Lima. Ainda que a equipe seja pequena, é importante mencionar que 67% dela possui, ao menos, a titulação acadêmica de Mestre.

Permanece ainda como desafio da Pasta e da Unidade de Monitoramento para o exercício de 2022 reeditar e atualizar os procedimentos operacionais padrão das parcerias da SEC-SP com as OSs de Cultura que compõem documentos e fluxos referenciais para convocações públicas, para a gestão do contrato, prestação de contas e encerramento contratual.

Em relação aos contratos de gestão, a última alteração do Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, trouxe a obrigação de que os salários praticados nas OSs que mantêm contrato de gestão vigente com o poder público atendam à média salarial do mercado. As organizações sociais têm anualmente contratado empresas ou utilizado pesquisas reconhecidas do mercado para justificar os salários praticados pelas OSs. No entanto, sabemos das especificidades de algumas carreiras do setor cultural, que precisariam ser analisadas em pesquisas mais amplas e centralizadas na Pasta da Cultura.

Além disso, a cada nova convocação pública, a SEC-SP solicita dos proponentes a pesquisa salarial que baliza a proposta de RH em termos orçamentários. No entanto, há que se considerar tanto a inexistência de pesquisa consistente feita em larga escala no setor cultural para as questões de recursos humanos, quanto que o setor cultural conta com diversas exceções, como as remunerações de maestros ou grandes curadores, ou- de bailarinos e músicos de excelência, cuja comparação ideal precisaria ser feita com quadros internacionais, uma vez que boa parte dos objetos culturais públicos do Estado de São Paulo representam a máxima excelência alcançada em âmbito nacional, dificultando comparativos salariais. Diante desse cenário, considera-se que seria um ganho expressivo para a SEC-SP, e para o setor cultural como um todo, a contratação pela Pasta de pesquisa ampla sobre os trabalhadores da área cultural e economia criativa.

No que se refere ao Monitoramento dos contratos de gestão, o contexto da pandemia em 2020 inviabilizou as tratativas para a continuidade dos ajustes e manutenção do Sistema de Monitoramento e Avaliação (SMAC), se manteve também em 2021. A falta de um sistema informatizado de monitoramento tem implicado no tempo despendido para o acompanhamento dos contratos de gestão e na geração de informação rápida, integrada e atualizada, já que atualmente esse acompanhamento é realizado de forma analógica, a partir de documentos físicos ou digitais, sobretudo em planilhas e arquivos convertidos em pdf. É fato que isso reduz a produtividade tanto de quem produz e alimenta os dados, nas organizações sociais, quanto de quem os analisa, nas equipes técnicas da SEC-SP e na Comissão de Avaliação dos Contratos de Gestão; além de aumentar as possibilidades de erro nesse processo. Com o objetivo de sanar essas dificuldades, em 2022 a Unidade de Monitoramento buscará retomar as tratativas para a contratação de uma empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para o desenvolvimento de um novo sistema de monitoramento dos CGs.

Em um esforço de tornar o monitoramento mais confiável e automatizado, desde 2019, a UM organizou em formato online a Planilha da Matriz Parametrizada de Ações Culturais, que traduz o plano de trabalho dos Contratos, e as OSs informam mensalmente os dados preliminares das ações desenvolvidas e do público alcançado. Trata-se de informações gerenciais importantes para o monitoramento da SEC-SP. Em 2020, a UM elaborou também junto com as UGEs e as OSs, o Plano Orçamentário Online, com o mesmo objetivo de tornar as caras informações de execução orçamentária do contrato de gestão mais acessíveis à Pasta, com vistas a agilizar e equalizar a prestação de contas das OSs. Depois de um período de testes em 2020, a UM fez uma rodada de reuniões com algumas OSs para qualificar e esclarecer o preenchimento do PO online. Trata-se de uma rotina que foi absorvida pelas OSs parcerias e que têm possibilitado um maior conhecimento da gestão financeira e orçamentárias dos contratos de gestão.

Outro aspecto importante do exercício de 2021, foi a promulgação da Lei Municipal nº 17.719, de 26 de novembro de 2021, com as alterações na legislação tributária do município de São Paulo, em especial, sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS, que passou a não incidir mais



sobre o repasse público às OSs de cultura com contrato vigente com o Poder Público. Um ganho importante para o governo de São Paulo, pois a legislação retroage para os exercícios anteriores.

Ainda em 2021, as Coordenações de Orçamento da Secretaria de Orçamento e Gestão e de Administração Financeira, da Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo (SEFAZ-SP) passaram a solicitar às secretarias que possuem contratos de gestão vigentes o registro dos valores das despesas mensais com pessoal das OSs que recebem recursos do estado. A base legal considerou a Portaria STN nº 377, de 08 de julho de 2020, que estabelece prazos para a definição de rotinas e contas contábeis e das alterações das classificações orçamentárias, para fins de operacionalizar o adequado registro das despesas com pessoal das OSs, bem como a Nota Técnica SEI nº 45799/2020/ME, com as orientações a respeito do registro dos valores das despesas com pessoal das OSs que recebem recursos do estado e a Portaria SO nº 07, de 18 de agosto de 2021, que altera e inclui elementos de despesas orçamentárias por natureza. Essa rotina passou a ser obrigatória em janeiro de 2022 e informada mensalmente pelas OSs e prestadas pelas Unidades Gestoras no sistema de contabilidade pública, o Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios (SIAFEM). Essa informação ainda compõe o relatório de gestão fiscal do estado de São Paulo.

Sobre o Parecer UM de 2022, o quadro de notas permanece com os mesmos referenciais de avaliação de 2021, por entender que os contratos de gestão ainda enfrentaram a adequação à realidade de retomada econômica em um cenário ainda bastante austero de realização de ações mais progressistas no âmbito das artes e da cultura. Além disso, quando os Termos de Aditamento foram assinados em 2021, o cenário era mais esperançoso do que os CGs de fato enfrentaram ao longo do ano, dada a segunda onda da pandemia de COVID-19.

Desde 2018, a UM tem destacado no PA UM as parcerias entre as organizações sociais, elaborando um gráfico que apresentam as parcerias que as OSs desenvolveram ao longo de 2021, entre elas e com outras instituições, para a realização de mais ações, seja pela natureza dos objetos culturais ou da própria linguagem artística. Outro destaque importante é a apresentação do alcance das ações culturais desenvolvidas no âmbito dos contratos de gestão em forma de mapas. Além de comunicar de forma mais objetiva, o georreferenciamento adiciona uma nova dimensão de análise para a gestão, na medida em que as informações são distribuídas sobre o território. Ainda que de forma germinal, essa apresentação dos mapas e os alcances das ações culturais geram novas possibilidades de conhecimento, de apreensão e de avaliação dos dados pelo Estado e pela sociedade.

Como atividade rotineira, a UM tem a atribuição de realizar periodicamente visitas técnicas às sedes das OSs, parceiras da SEC-SP, bem como aos objetos culturais gerenciados pelas OSs, visando o monitoramento e a avaliação dos CG. Desde 2016, a UM realiza a cada dois anos, as visitas técnicas às sedes das OSs, analisando os processos de compras e de contratações do exercício em questão, e o objetivo é analisar e avaliar pontualmente alguns processos, relatar os achados e sugerir, quando necessário, boas práticas às OSs, a fim de melhorá-los. Para o exercício de 2021, a UM propôs uma nova edição da VT, ainda em formato remoto como foi em 2020, com o objetivo de qualificar as informações sobre os recursos humanos dos CGs. Periodicamente, as OSs prestam informações sobre RH nos relatórios trimestrais e anuais, no entanto, nesse ano, o foco da análise da VT se debruçou especificamente sobre os pacotes de benefícios e vantagens oferecidos aos colaboradores (diretores e demais funcionários), contratados pelas OSs, no âmbito do contrato de gestão. Os relatórios foram encaminhados às OSs em maio de 2022.

Em 2022, de forma atípica, a UM, juntamente com as demais Unidades Gestoras e o Gabinete da SEC, acataram a solicitação das OSs de dilação de prazo para a entrega da Prestação de Contas Anual de 2021, que normalmente ocorre até o final de fevereiro do ano subsequente. Em razão das dificuldades enfrentadas pelas OSs no processo de retomada das atividades presenciais em consonância com atividades virtuais e híbridas, em 2022 o prazo se estendeu para o dia 15/03/2022, com limite final de entrega de complementação das informações no dia 29/03/2022. Isso impactou sobremaneira no prazo de análise interno da SEC para cumprir prazos fatais e improrrogáveis com os



órgãos de controle. Dessa forma, para o próximo exercício, as OSs deverão retornar a governança dos prazos e fluxos internos a fim de cumprir o cronograma oficial da SEC.

Por fim, no momento em que estamos elaborando este PA UM, o Brasil vive uma situação de relativa estabilidade em relação à pandemia. As médias móveis de casos e mortes estão em queda desde o início de fevereiro de 2022 e, até agora, as aglomerações e a liberação do uso de máscaras no Estado de São Paulo não resultaram numa reversão dessa tendência. Configura-se como um momento de certo alívio para o setor cultural, que pode e passa a pensar de forma mais ampla, planejada e estratégica no alcance e no impacto de suas ações, ao mesmo tempo em que retoma igualmente as captações e parcerias e o público presencial.

A expectativa da Unidade de Monitoramento continua a mesma e é o que move a equipe por meio da elaboração de ferramentas de monitoramento, indicadores de avaliação, relatórios e pareceres: garantir que a política cultural seja executada da melhor forma na parceria com as Organizações Sociais, que os recursos humanos e financeiros sejam ampliados e utilizados com eficiência e os resultados alcançados na mesma medida. O Parecer anual entrega uma análise focal dos contratos de gestão, buscando sempre a inserção e a transversalidade com outros contratos da mesma área e de toda a secretaria.

Unidade de Monitoramento,

Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, 1º semestre/2022

B. APRESENTAÇÃO DO PA UM

O presente Parecer Econômico-Financeiro Anual da Unidade de Monitoramento (PA UM) da prestação de contas das Organizações Sociais da Cultura (OSs), do exercício de 2021, elaborado nos termos do Decreto nº 59.046, de 05 de abril de 2013, integra o sistema de controle interno da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (SEC-SP) e apoia a elaboração do Relatório Anual Conclusivo da Comissão de Avaliação (CA) dos Contratos de Gestão. O mesmo parecer também será encaminhado para o Secretário da Pasta, o Departamento de Controle e Avaliação da Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo (DCA/SEFAZ) e o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP), sendo principalmente desenvolvido a partir da análise e cotejamento dos seguintes subsídios:

- a. Parecer Técnico da Unidade Gestora (UGE): fonte prioritária de informações desta análise;
- b. Relatório Anual de Prestação de Contas das Organizações Sociais de Cultura (OSs) e anexos, sobretudo o quadro-resumo;
- c. Pareceres Anuais da Unidade de Monitoramento (PA UM) dos exercícios anteriores, bem como informações provenientes das reuniões, das visitas técnicas realizadas e das solicitações por e-mail feitas às OSs e/ou UGEs;
- d. Planilha Orçamentária e Matriz Parametrizada de Ações e Mensurações (MaPA);
- e. Planilha do Índice de Transparência (IT) aferido nos sites das OSs e dos objetos contratuais periodicamente;
- f. Documento: "Política Cultural da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo", referência norteadora da definição e avaliação dos resultados finalísticos, disponível no Portal da Transparência na Cultura.

A Unidade de Monitoramento se empenhou na realização de um cuidadoso exame da execução contratual do exercício de 2021, tal como nos exercícios anteriores, no que diz respeito aos aspectos de Eficácia e Efetividade, Eficiência e Economicidade, e Conformidade e Transparência. Esses itens estão distribuídos este ano da seguinte maneira:

- l) Eficácia e Efetividade da execução dos planos de trabalho: a - Cumprimento geral do plano de trabalho; b - Principais resultados finalísticos alcançados; c - Execução orçamentária; d - Cobertura territorial atingida no estado de São Paulo com as ações do contrato de gestão *in loco*; e - Atuação em rede das OSs parceiras.



- II) Eficiência e Economicidade no uso dos recursos públicos: a - Análise de gastos com RH das OSs e das parcerias entre as organizações sociais parceiras; b - RH no conjunto dos contratos de gestão em 2021; c - Comparativo de gastos com recursos humanos entre organizações sociais e Estado;
- III) Conformidade e Transparência da execução contratual: a - Cumprimento de obrigações contratuais e atendimento à legislação vigente; b - Transparência aferida nos sites dos objetos contratuais; c - Visitas técnicas;
- IV) Pendências quanto ao PA UM de 2021 referente a 2020 e relatórios da CA;
- V) Opinião, quanto à execução contratual em 2021, seguida da objetivação dos critérios que a embasaram.

Importante destacar que todos os cálculos presentes no PA UM, comparativos entre as realizações de 2021 e 2020 e entre o previsto e o realizado no exercício, foram efetuados pela UM a partir das fontes citadas, sendo utilizada divisão simples. No resultado, os valores abaixo de 100% representam execução inferior à do ano anterior ou inferior à meta prevista, enquanto valores acima de 100% indicam execução superior à do ano anterior ou superior à realização prevista.

O Parecer Técnico da UM tem caráter distinto, mas complementar, à avaliação do Parecer Técnico da UGE. O Parecer Anual da UM está focado no resultado de cada parceria de OS com a SEC-SP, a fim de apresentar uma análise equânime entre os diferentes parceiros, parametrizando indicadores comuns aos 28 contratos de gestão vigentes em 2021. Dessa forma, é possível auferir macro dados e indicadores do modelo de gestão.

Eventuais solicitações de esclarecimentos ou complemento documental, bem como as recomendações decorrentes das verificações feitas, estão distribuídas ao longo do Parecer. As respostas às solicitações e eventuais complementos deverão ser apresentados pela OS no próximo relatório periódico após o recebimento deste parecer. Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo e-mail: monitoramento.cultura@sp.gov.br. Por meio desse mesmo e-mail, a OS poderá, em caso de interesse, enviar sugestões, críticas e outras informações que julgar necessárias.

Além do envio aos órgãos de controle, à UGE e aos conselhos e diretores da entidade parceira, este parecer também será publicado no Portal da Transparência na Cultura (www.transparenciacultura.sp.gov.br).



I. EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Objetivo da verificação I: examinar se as ações, rotinas e execução orçamentária previstas foram realizadas com **eficácia** (ou seja, o previsto foi realizado em conformidade) e **efetividade** (o que, neste ano, objetivou conferir se o previsto atingiu a qualidade e diversidade requerida), visto que estes dois requisitos são condições determinantes para a correta avaliação econômico-financeira.

Do ponto de vista qualitativo, cumpre destacar que a Unidade Gestora validou **parcialmente** as informações apresentadas pela OS no quadro resumo, complementando as informações. Utilizamos os valores apresentados pela UGE para as análises a seguir. Além disso, a UGE considerou o desempenho e o resultado da OS **satisfatórios** quanto à execução do plano de trabalho (p. 55 do parecer técnico da UGE).

Importante considerar que o contrato de gestão vinculado à prestação de contas avaliada neste PA UM teve início em 01/01/2017. A análise da UM se baseia no plano de trabalho pactuado no 6º Aditamento ao Contrato de Gestão nº 09/2016, no relatório anual da OS, bem como no Parecer Técnico da Unidade Gestora.

A. CUMPRIMENTO GERAL DO PLANO DE TRABALHO

Para efeito comparativo, os principais resultados gerais previstos e realizados de 2021 foram colocados ao lado dos resultados de 2020 no quadro abaixo.

EFICÁCIA E EFETIVIDADE	2020	2021
Nº de mensurações de ações pactuadas previstas (1)	39	95
Nº de mensurações de ações pactuadas integralmente cumpridas (2)	34	93*
% de cumprimento integral do plano de trabalho	87%	98%
Nº de mensurações de ações condicionadas a captação adicional ou otimização de recursos (3)	11	17
Nº de mensurações de ações condicionadas integralmente cumpridas	3	3
% de cumprimento integral de mensurações de ações condicionadas	27%	18%
Nº de ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE	5	2 parcialmente cumpridas
Avaliação de Satisfação (4)	NC	97%

Fonte: Relatório de Prestação de Contas 2020 e 2021, Parecer Anual UGE 2021.

(1) Sobre os dados de 2021, de acordo com análise da UGE, foram previstas 95 metas pactuadas e 32 dados extras. A OS lançou 128.

(2) Sobre os dados de 2021, de acordo com análise da UGE, foram cumpridas 93* metas pactuadas. A OS lançou 114.

(3) Sobre os dados de 2021, de acordo com análise da UGE, foram previstas 17 metas condicionadas e 2 dados extras. A OS lançou 19.

(4) A OS não apresentou dados reais de satisfação do público no quadro de metas, portanto, deverá indicar de qual pesquisa aplicada foi retirada a porcentagem. 97% lançado pela OS.

Obs. da UGE no quadro-resumo: *Conforme orientação dada por esta UGE, as atividades educativas presenciais nos museus desta Secretaria, em razão da necessária aproximação e diálogo para a efetiva mediação do público, poderiam ser retomadas após 80% da equipe do Programa Educativo estar vacinada, o que ocorreu na segunda quinzena de novembro de forma gradual. Orientou-se, ainda, que os atendimentos a grupos deveriam ser realizados, subdividindo-os de forma que cada educador permanecesse com no máximo 10 pessoas por visita.

O atendimento a esta orientação reverberou no cumprimento de algumas ações presenciais, como as metas previstas nº 31.1, 31.3, 31.5, 32.1, 32.3, 35.1 e 35.3. Além disso, o fechamento do museu no início do ano ocasionado pela pandemia de Covid-19, impactou na realização presencial das metas nº 16.1 e 16.2, relativas à programação de aniversário do Museu. No entanto, esta UGE verificou que houve um equilíbrio numérico entre as atividades virtuais realizadas a mais (nº 16.3, 31.2, 31.4, 32.2, 32.4, 35.2 e 35.4) e as atividades presenciais previstas e não realizadas, bem como em relação ao público atendido virtualmente e o público presencial previsto. Com isso, é possível considerar as metas inicialmente previstas como presenciais, cumpridas a contento no ambiente virtual e devidamente justificadas, embora seu cumprimento não esteja espelhado no quadro de metas. Portanto, embora o quadro de metas apresente 83 metas cumpridas, somam-se a elas as nove metas presenciais acima identificadas e que foram consideradas cumpridas por esta UGE.



I.A COMENTÁRIOS:

Em um ano ainda impactado pela pandemia de COVID-19, o Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração – INCI concluiu o Contrato de Gestão 09/2016 e informou as ações realizadas em Relatório Anual 2021 entregue na Prestação de Contas. No primeiro quadrimestre de 2021, por orientação do Governo do Estado de São Paulo, todos os museus foram fechados à visitação pública de 6 de março a 24 de abril como medida tomada para o enfrentamento da pandemia.

De acordo com as orientações da UGE, todos os museus mantiveram as estratégias já adotadas em 2020 orientadas à gestão de recursos financeiros e humanos, assim como à gestão museológica com intuito de dar continuidade às rotinas de preservação, pesquisa e comunicação, utilizando-se do meio virtual para o atendimento ao público. Por determinação do Governo Estadual, a partir de 17 de agosto, todos os museus estavam autorizados a retomar os dias e horários de funcionamento contratualizados adotando os devidos protocolos sanitários e de segurança.

Sobre o cumprimento do Plano de Trabalho, de acordo as informações retificadas pela UGE (Parecer Anual, p.6), das ações previstas, 95 metas pactuadas foram previstas e 93 foram realizadas, o que equivale a 98%. 32 metas foram identificadas como dado-extra. Os números estimados e realizados de 2021 são maiores se comparamos ao ano de 2020. Vale salientar que a Unidade Gestora (Parecer Anual, p.53) avaliou que de uma maneira geral que as ações pactuadas foram cumpridas, com a ressalva de que as ações nº 40.2 e 45.1 que foram parcialmente cumpridas, demonstrando não haver metas pendentes.

Das ações condicionadas à captação adicional, foram previstas 17 metas condicionadas e 3 realizadas (18%). 2 metas foram identificadas como dado-extra. Com relação às ações com metas não executadas com justificativa aceita pela UGE, 2 foram cumpridas parcialmente, conforme mencionado. Desse modo, cabe ressaltar que, de acordo com a Unidade Gestora (Parecer Anual, p.54), os objetivos previstos em relação aos programas de trabalho foram atingidos e as metas cumpridas parcialmente ou muito superadas não prejudicaram os objetivos previstos no Plano de Trabalho.

De acordo com a UGE (p.7) sobre a pesquisa de satisfação de público, foi informado pela OS o índice de 97%, mas a OS não apresentou dados reais de satisfação do público no quadro de metas e deverá, portanto, indicar de qual pesquisa aplicada foi retirada a porcentagem. Vale ressaltar que a OS informou em quadro-resumo encaminhado que o índice foi apurado no Relatório da Pesquisa de “Satisfação do Público Geral” e é um anexo que consta no Programa de Gestão Museológica, solicitamos que a OS encaminhe maiores informações.

No Parecer Técnico da UGE, as informações do quadro-resumo foram parcialmente validadas e segundo o texto: “Esta UGE identificou divergência na contabilização das metas no Quadro II - EFICÁCIA E EFETIVIDADE e de públicos no Quadro III - PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS. Os dados apresentados para público total e público educativo diferem dos apresentados no quadro de metas e na planilha de público UPPM. Em razão disso, esta UGE valida parcialmente o quadro apresentado, solicitará nova entrega do quadro retificado, em prazo a ser definido, e encaminhará orientações específicas sobre o seu preenchimento.” (Parecer UGE, p. 7)

I.A.i. SOLICITAÇÃO:

- Solicitamos o encaminhamento do Quadro-Resumo devidamente preenchido pela OS, com as informações corretas, de acordo com a diretriz e validado pela Unidade Gestora no próximo Relatório Quadrimestral.
- Solicitamos o encaminhamento no próximo relatório quadrimestral da pesquisa de satisfação de público usada como referência da informação prestada no quadro-resumo, mas que não foi anexada a prestação de contas anual.



B. PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS ALCANÇADOS

Os principais resultados finalísticos atingidos em 2021 foram:

PRINCIPAIS RESULTADOS FINALÍSTICOS Ação/público/etc.	2019	2020	2021		
	REAL	REAL	PREV	REAL	R/P
Nº de exposições realizadas*	2	5	2	2	100%
Nº de eventos realizados**	25	26	23	24	104%
Público educativo***	34.203	4.422	N/A	1.387	-
Público presencial	114.656	39.151	46.000	48.469	105%
Público da Cafeteria	253.253	94.604	68.000	95.984	141%
Público total	377.694	135.832	114.000	142.958	125%

Fonte: Relatório Anual 2020 e 2021, Parecer Anual UGE 2021.

I.B COMENTÁRIOS:

Em um ano ainda com muitas dificuldades em virtude da Pandemia de COVID-19, a OS informou (Relatório Anual, p.3) que foram muitos desafios enfrentados em 2021 e que com criatividade e responsabilidade, intensificou algumas ações e atividades do Museu do Café preservando a integridade física da equipe e visitantes. A OS informou também que com a retomada do recebimento de visitantes, houve o alinhamento das rotinas internas através da criação de um ambiente híbrido para o desenvolvimento das ações, permanecendo com grande parte da programação no ambiente virtual. A UGE mencionou em Parecer Anual 2021 que as ações foram desenvolvidas com eficácia, de modo satisfatório e alcançaram os objetivos previstos e informou as justificativas das metas parcialmente cumpridas, não cumpridas ou superadas com índice acima ou abaixo de 20% do previsto.

Como destaques, vale mencionar as ações realizadas pela equipe do Museu do Café de salvaguarda; da gestão da pesquisa sobre o acervo e difusão; da regularização das coleções; e do trabalho de integração entre todas as áreas do museu, desenvolvidos ao longo dos anos do contrato que geraram de acordo com a UGE (Parecer Anual, p.53) documentos norteadores como a Política de Acervo e o Manual de Limpeza do Museu do Café.

Além disso, foi realizada também a primeira itinerância internacional do museu por meio da exposição "Viaggio nella terra delcaffè", realizada em parceria com a Embaixada do Brasil em Roma. Vale destacar também, conforme mencionado pela UGE (Parecer Anual, p.52), a atuação do setor de comunicação museológica nas ações de remodelação de ambientes internos do Museu e os eventos em comemoração aos 99 anos da antiga Bolsa Oficial de Café.

Com relação ao Programa Educativo, foi realizado o projeto "Museu é Aqui" proporcionando formações e palestras para os docentes de duas escolas participantes sobre a temática da Semana de Arte Moderna. Os docentes e alunos criaram manifestações artísticas a partir de formas criativas de ocupação da cidade de forma criativa, por meio de músicas, painéis de "lambe-lambe" e textos em literatura de cordel.

Sobre o Programa de Integração ao SISEM-SP, o Museu participou do Programa "Conexões: casa brasileira e café" e no Programa de Comunicação e Desenvolvimento Institucional, a OS relatou a realização do vídeo produzido em parceria com a fazenda O'Coffe Brazilian Estates, disponibilizado em oito idiomas, a partir do Dia Internacional do Café, com o foco em dar visibilidade às pessoas integrantes da cadeia produtiva do café no campo.

Por fim, no que ao Programa de Edificações, houve a conclusão dos serviços de conservação e manutenção das fachadas e a implantação de auditório (com capacidade para 58 pessoas), foyer e sala de reuniões (com capacidade para 15 pessoas). Além disso, foi iniciada a requalificação do



antigo restaurante da Bolsa, o desenvolvimento de projeto para iluminação das fachadas e renovação do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros, AVCB.

Sobre os principais resultados finalísticos atingidos em 2021, vale ressaltar que houve o cumprimento das 2 exposições previstas e o número de eventos realizados superou a meta prevista (104%). No que se refere ao público educativo, não houve previsão desse público e o realizado foi de 1.387, número menor se compararmos aos anos anteriores. Já com relação ao público presencial, da Cafeteria e total, as metas foram superadas nos três casos, e os dados acompanham de forma um pouco mais aproximada o realizado de 2020.

Entendendo as adversidades da conjuntura, a dificuldade com a retomada das visitas escolares, sugerimos para o próximo contrato e plano de trabalho o esforço por parte da OS na tentativa de calcular uma estimativa para o público educativo. Ainda assim, os números apresentados representam resultados positivos e eficazes, apesar das quebras históricas e imprevisibilidades em virtude da pandemia de COVID-19.

Ressalta-se ainda que a UGE orientou para todos os museus que as atividades educativas presenciais, em razão da necessária aproximação e diálogo para a efetiva mediação do público, poderiam ser retomadas após 80% da equipe do Programa Educativo estar vacinada, o que ocorreu na segunda quinzena de novembro de forma gradual. Orientou-se, ainda, que os atendimentos a grupos deveriam ser realizados e que cada educador permanecesse com no máximo 10 pessoas por visita.

De acordo com a UGE (Parecer Anual, p.53), "o atendimento a esta orientação reverberou no cumprimento de algumas ações presenciais, como as metas nº 31.1, 31.3, 31.5, 32.1, 32.3, 35.1 e 35.3. Além disso, o fechamento do museu no início do ano ocasionado pela pandemia de Covid-19, impactou na realização presencial das metas nº 16.1 e 16.2, relativas à programação de aniversário do Museu. Após análise das ações executadas e da justificativa da OS, esta UGE verificou que houve um equilíbrio numérico entre as atividades virtuais realizadas a mais (nº 16.3, 31.2, 31.4, 32.2, 32.4, 35.2 e 35.4) e as atividades presenciais previstas e não realizadas, bem como em relação ao público atendido virtualmente e o público presencial previsto. Com isso, é possível considerar as metas inicialmente previstas como presenciais, cumpridas a contento no ambiente virtual e devidamente justificadas, embora seu cumprimento não esteja espelhado no quadro de metas".

A UM reforça o entendimento quanto à excepcionalidade da conjuntura, no entanto, considerando os esforços da Unidade Gestora em monitorar o público virtual e o público presencial por meio dos instrumentos disponibilizados de mensuração, como por exemplo a MaPA (Matriz Parametrizada de Ações Culturais e Públicos) e a Matriz de Público Virtual, sugerimos, quando possível, um melhor planejamento e previsão das metas e indicadores, inclusive a partir de uma análise da série histórica, da utilização das ferramentas de mensuração já existentes.

Por fim, vale frisar ainda que as OSs têm entendido mais o perfil do público virtual, por meio de um mapeamento sistemático e um trabalho em conjunto entre OS, UGE e UM. Há um esforço da parceria em classificar e categorizar esses públicos virtuais, a fim de conseguir planejar melhor e prever o alcance das ações no ambiente virtual. No entanto, faz parte da própria natureza de algumas ações culturais que elas tenham alcances que transponham o desenho da meta, como são os casos das ações de difusão e de circulação cultural. Em 2022, a SEC-SP e as OSs estão em um trabalho em parceria para definir diretrizes que melhor mensurem os públicos virtuais e a sua diversidade.

A UM ressalta ainda a necessidade do uso constante da Matriz Parametrizada de Ações e Públicos (MaPA). Instrumento de mensuração eficiente e necessário para a gestão e o monitoramento dos contratos, que possibilita o acompanhamento das metas e a potencialização da difusão das ações culturais de formação e criativas desenvolvidas pelas Organizações Sociais e pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo. Também, em 2020, foi disponibilizado pela SEC, em parceria com a OS Amigos da Arte, o portal #CulturaemCasa, para difusão das ações culturais. Em 2021, essa plataforma se consolidou e conta com um acervo digital em constante ampliação, além de ser uma ferramenta de atividades ao vivo, como *lives*, cursos, festivais e *streaming* de vídeos e filmes.



C. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A fim de verificar o desempenho econômico-financeiro da Organização Social na execução dos recursos vinculados ao contrato de gestão para obtenção dos resultados elencados nos itens anteriores, apresentamos a seguir as principais receitas e despesas (em valores nominais), buscando avaliar a eficácia no uso do recurso – previsto (P) x realizado (R), além da comparação entre o realizado neste exercício e o exercício anterior. Havendo variações superiores a 25%, foi solicitado o esclarecimento à OS por meio de notas explicativas, parte integrante da planilha orçamentária entregue.

i. Receitas e Despesas do Contrato de Gestão

	2020	2021		2021/2020	2021
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Repasse SEC	4.300.000	5.000.000	5.010.000	117%	100%
Reversão de Recurso de Reserva	-	228.000	236.360	-	104%
Constituição de Recurso de Contingência	-43.000	-50.000	-50.100	9%	100%
Reversão de Recurso de Contingência	534.713				
Saldos anteriores para a utilização no exercício	-	5.059.322	5.059.322	-	100%
Repasse Líquido Disponível	4.791.713	10.237.322	10.255.582	214%	100%
Repasse Apropriado	4.755.266	10.237.322	6.787.156	143%	66%
Captação Apropriada	1.193.144	500.000	2.803.076	235%	561%
• Captação Operacional	1.193.144	500.000	876.639	73%	175%
• Captação Incentivada	0	0	1.926.437	-	-
• Trabalho voluntário e parcerias	0	0	0	-	-
Receitas Financeiras Apropriadas	169.948	80.000	140.552	83%	176%
Total das receitas	6.118.357	10.817.322	9.730.784	159%	90%
Total de despesas	6.118.357	10.817.322	9.734.484	159%	90%
Receitas/Despesas	1,00	1,00	1,00	-	-

Fonte: Relatório Anual da OS 2021, Planilhas Orçamentárias Anuais 2020 e 2021 e PA UM 2021 ref. 2020.

I.C.i COMENTÁRIOS:

- Conforme informam o DIRD e o Parecer Técnico Conclusivo Anual da UGE, o repasse, realizado na forma de 12 parcelas ao longo do ano, somou R\$ 5.009.999,56. Esse valor é R\$ 9.999,65 superior ao apresentado na nota explicativa nº 09 das demonstrações financeiras auditadas e idêntico ao previsto no 6º TA (R\$ 5.000.000), uma vez que os demais documentos consideram o valor recebido em 12 de janeiro de 2021 referente a uma parcela prevista para 2020, mas não realizada naquele exercício.
- Por ser o último ano do CG, ao repasse se somou um saldo de R\$ 5.059.322, tornando a soma dos dois recursos (R\$ 10.069.322) cerca de 134% superior ao repasse realizado em 2020. Vale lembrar que naquele ano houve contingenciamento de recursos, dado o Decreto nº 64.936 de 13 de abril de 2020, que dispôs para todo o estado medidas imediatas de redução de despesas no contexto da pandemia da COVID-19.
- Conforme contratualizado, não foram aportados recursos de reserva (específicos ao primeiro ano do CG) e foram destinados os R\$ 50.100 para a conta de recursos de contingência, representando 1% do repasse de 2021. Por se tratar do último ano do CG, foram revertidos R\$ 236.360 da conta de recursos de reserva.



- De acordo com o Plano Orçamentário entregue, a OS superou a previsão de captação em 461%, decorrente do bom resultado tanto da captação operacional (175% do previsto) quanto da incentivada (R\$ 1.926.437, sem previsão). Nas notas explicativas no PO entregue, o INCI justificou este desempenho: "a forte retomada experimentada no terceiro quadrimestre, em especial na Cafeteria do Museu, que alcançou inesperado patamar de faturamento do período pré-pandemia, foi fundamental para que a captação operacional fosse bem acima da prevista. Outro fator que colaborou para o resultado foi a obtenção de R\$ 90 mil em patrocínios de entidades ligadas ao café para realização de exposição na Embaixada do Brasil em Roma, na Itália". Sobre essa captação, a UGE parabenizou a OS em seu Parecer Técnico Conclusivo Anual (p.9) "pela diversificação de estratégias para fazer frente ao cenário de incertezas decorrente da pandemia e que impactou fortemente suas receitas operacionais". Embora a OS não tenha realizado captação incentivada em 2021, houve uma apropriação de R\$ 1.926.437,10 de anos anteriores, conforme justificado no Relatório de Captação: "Em relação ao valor das receitas de captação apropriadas informadas no Plano Orçamentário (R\$ 2.806.775,67), a diferença está na apropriação de receitas no valor de R\$ 1.926.437,10 naquela planilha referentes ao TCAC, cujos recursos foram sendo apropriados à medida de sua utilização. Tais valores já foram informados nesta planilha integralmente (R\$ 3.130.000,00) quando da ocasião de seu recebimento (entre 2015 e 2016)".
- Ainda sobre a captação, no PO são foram registrados R\$ 3.700 na rubrica de Parcerias. Conforme declarado na rubrica 2.5 do Relatório de Captação entregue pela OS, o valor se refere às doações de materiais.
- Segundo o PO as receitas financeiras somaram R\$ 140 mil, 76% acima do orçado para 2021. Conforme nota explicativa da OS se deve "à retomada das atividades presenciais de forma mais significativa, ajudam a explicar a obtenção de receitas financeiras bastante superior ao previsto inicialmente. É preciso ainda considerar, neste cenário, a incidência de R\$ 9.415,58 referentes aos rendimentos da aplicação vinculada ao TCAC, assinado junto ao Ministério Público e à empresa ECOPORTO, que possuía destinação controlada e específica".
- Houve equilíbrio entre as receitas e despesas e verificamos que os números apresentados no grupo II do plano orçamentário refletem as demonstrações financeiras auditadas, tendo o documento sido elaborado seguindo a NBC TG 07 (R2).
- A conta de projetos a executar das DFs auditadas (nota explicativa n° 9) monta R\$ 1,860 milhões, valor idêntico ao declarado no PO. No DIRD, o saldo disponível para aplicação no próximo exercício é de R\$ 8.485.790, uma vez que considera os rendimentos das contas de reserva e contingência, que não compõem ordinariamente o total de recursos para execução do plano de trabalho.
- Convém informar que esta OS teve sua proposta selecionada na Convocação Pública regida pela Resolução SC n° 48/2021 para gestão do equipamento cultural em tela por 60 meses, entre 01/01/2022 e 31/12/2026.

ii. Detalhamento das Despesas ligadas à Execução do Contrato de Gestão

Foram selecionadas, para apresentação neste item, as despesas de área meio e os principais programas de trabalho da área fim, tendo por base sua relevância no orçamento global, salvo despesas com Recursos Humanos, analisadas no item III.A.

	2020	2021		2021/2020	2021
	Realizado'	Previsto	Realizado	R/R'	R/P
Despesas com Pessoa Jurídica – área meio	915.528	1.036.400	1.038.141	113%	100%
Custos Administrativos	361.045	462.000	439.312	122%	95%



Despesas do Programa de Edificações	1.320.892	5.210.231	3.997.452	303%	77%
% Edificações/Repasse	30,7%	104%	80%	-	-
Despesas dos Programas de Trabalho da Área Fim	329.222	312.000	503.823	153%	161%
• Programa de Acervo: Conservação, Documentação e Pesquisa	22.438	30.000	19.698	88%	66%
• Programa de Exposições e Programação Cultural	228.802	204.000	433.319	189%	212%
• Programa de Serviço Educativo e Projetos Especiais	32.029	70.000	42.713	133%	61%
• Programa de Ações de Apoio ao SISEM - SP	5.902	8.000	2.092	35%	26%
• Programa de Gestão Museológica	2.890	0	6.000	208%	-
Programa de Comunicação e Imprensa	37.162	60.000	79.354	214%	132%

Fonte: Relatório Anual da OS 2021, Planilhas Orçamentárias Anuais 2020 e 2021 e PA UM 2021 ref. 2020.

I.C.ii COMENTÁRIOS:

- A OS apresentou, no plano orçamentário entregue, as notas explicativas para as principais variações das despesas entre o previsto e o realizado no exercício.
- As despesas com edificações alcançaram 77% do previsto para 2021, mas ficaram 203% acima do despendido em 2020. Conforme Parecer Técnico Conclusivo Anual da UGE (p.43), "destacam-se a conclusão dos serviços de conservação e manutenção das fachadas e a implantação de auditório, com capacidade para 58 pessoas, foyer e sala de reuniões, com capacidade para 15 pessoas, que requalificaram o atendimento ao público e são novas fontes de receitas, através de cessões onerosas. Ainda se destacam o início dos trabalhos de requalificação do antigo restaurante da Bolsa, o desenvolvimento de projeto para iluminação das fachadas e renovação do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros". Portanto, a despesa com o programa ficou consideravelmente acima dos 10% do repasse recomendado pela UGE.
- Os Programas de Trabalho de Área Fim atingiram 161% do previsto para 2021 sendo 53% superior ao realizado em 2020, condizente com a melhora da situação de pandemia ao longo de 2021. Dentro deste programa, algumas rubricas desempenharam despesas abaixo de 75% do esperado: Acervo (66%), Educativo (61%) e Apoio ao SISEM (26%). O INCI justificou que a economia dos recursos foi fundamental para suportar as despesas adicionais dos demais programas, mas não justificou a realização a menor nestes programas. Porém, segundo o Parecer Técnico Conclusivo Anual da UGE (p.54), "os objetivos previstos para os programas de trabalho foram atingidos e que as metas cumpridas parcialmente ou muito superadas, avaliadas pela UGE, não prejudicaram os objetivos previstos no Plano de Trabalho". Por outro lado, o Programa de Exposições e Programação Cultural consumiu cerca de R\$ 230 mil além do previsto para o ano. Este resultado decorreu, segundo nota explicativa da OS, da realização de mostra sobre o café brasileiro na embaixada do Brasil, em Roma, na Itália, mas esclareceu que tais despesas foram financiadas por patrocínios privados, da ordem de R\$ 90 mil, obtidos junto a entidades de classe do setor cafeeiro.
- Atesta-se que o CG não registrou, para o exercício de 2021, despesas com locação de imóveis, segundo informado no PO.

D. COBERTURA TERRITORIAL ATINGIDA NO ESTADO DE SÃO PAULO

O mapeamento da cobertura territorial, que retrata o cenário de municípios atingidos com ações culturais *in loco* realizadas pelas organizações sociais da cultura no estado de São Paulo, foi desenvolvido com o intuito de melhor verificar a efetividade dos esforços de cada organização social



gestora de contrato de gestão para atingir o resultado estratégico de assegurar aos cidadãos acesso pleno, em todo o estado de São Paulo, aos programas, grupos artísticos e equipamentos culturais, em toda sua diversidade. Diante desse cenário, em 2015, a UM elaborou uma planilha de municípios, preenchida e entregue anualmente pelas OSs junto à prestação de contas, elencando as localidades atingidas por ações culturais presenciais desenvolvidas pelas OSs.

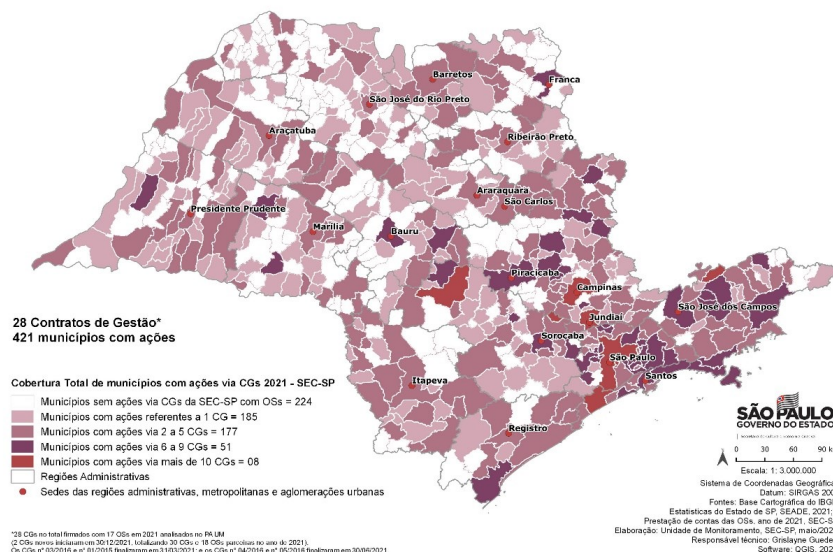
A partir dessa fonte, considerando que as informações prestadas são de responsabilidade das OSs, foi possível analisar os dados de municípios atingidos por ações culturais dos contratos de gestão em 2021. No entanto, devido à pandemia da COVID-19, o ano de 2021, assim como 2020, foi atípico e, com protocolos rígidos de segurança sanitária para abertura gradual de espaços culturais, cinemas, teatros, escolas, entre outros. As entidades tiveram que se adaptar a uma realidade de execução de ações em ambiente virtual, presencial e híbrido. As medidas restritivas se iniciaram no final de março de 2020 e os objetos culturais tiveram que reduzir seu funcionamento e cessar atividades, sendo possível retornar fisicamente, apenas parcialmente, a partir de meados de outubro e novembro, seguindo orientações rígidas de segurança. Em 2021, o cenário foi melhorando, com retomada gradual das ações culturais, seguindo os protocolos sanitários e o calendário de vacinação, o que permitiu aos poucos a flexibilização das atividades.

Diante desse panorama, em momentos de permissão para a abertura dos equipamentos culturais, algumas OSs conseguiram manter a cobertura territorial presencial das ações. Por outro lado, eventos, shows e festivais culturais foram prejudicados em decorrência da impossibilidade de executar ações presenciais com distanciamento social adequado, em alguns momentos de 2021. A solução para que a cultura não parasse foi a definição de metas de cunho virtual e presencial pela SEC-SP juntamente com as OSs e a execução de diversas ações culturais em ambiente virtual ou de forma híbrida. De acordo com os relatórios anuais de prestação de contas, considerando os acessos às redes sociais e a elevada participação de cidadãos em cursos, oficinas, palestras, entre outros, a cobertura espacial de ações presenciais junto às virtuais atingiram praticamente todo o estado de São Paulo. A seguir são apresentados nos mapas a cobertura presencial das ações e são pontuados alguns casos em que a distribuição espacial já considera eventos em formato híbrido, levando em conta público virtual e presencial.

O primeiro mapa evidencia o total de municípios contemplados diretamente por ações vinculadas aos contratos de gestão que forneceram as informações e contabiliza somente as localidades informadas pelas OSs que receberam ações presenciais durante o ano de 2021, ou seja, não foram considerados os municípios apontados nas atividades virtuais para sua elaboração. O segundo mapa permite verificar a cobertura territorial das ações da área fim vinculada a este contrato de gestão, e o terceiro mapa apresenta o total de municípios beneficiados por ações *in loco* relacionadas a este mesmo contrato de gestão. Desta forma, por meio da representação cartográfica, é possível observar a contribuição cultural obtida, a partir das parcerias da SEC-SP com OSs em 2021, sob vários ângulos: por verificação de todos os municípios atingidos com ações realizadas no exercício; na comparação do conjunto de iniciativas realizadas pelas OSs, em ações de itinerância da área fim do objeto contratual; e na verificação do desempenho específico deste contrato de gestão e ações desenvolvidas na capital e pelo estado de São Paulo.



Atuação da SEC-SP em parcerias com OSs no estado de São Paulo em 2021
Municípios atendidos por Contratos de Gestão

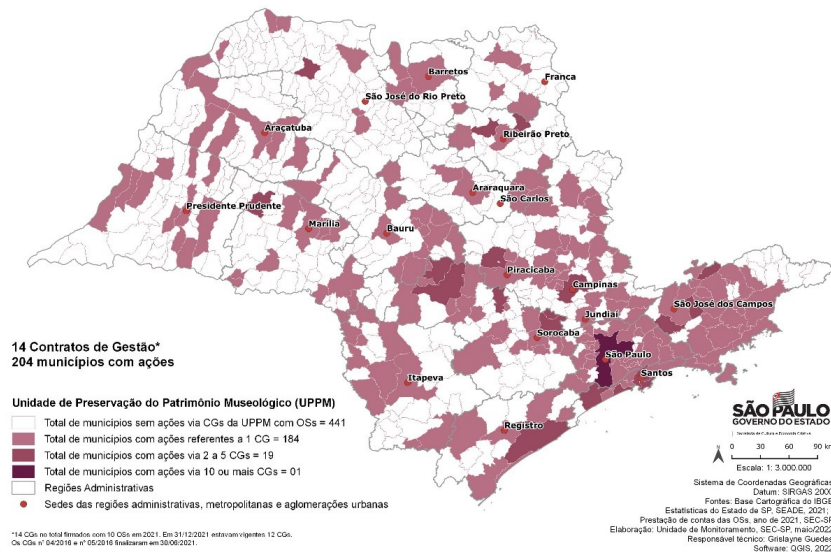


Em 2021, 28 contratos de gestão⁶ atingiram um total de 421 municípios com ações culturais presenciais, o que equivale a 65,2% dos 645 municípios do território paulista contemplados com ações das OSs parceiras da SEC-SP. O município de São Paulo permaneceu como aquele que mais recebeu ações no período, por ser o local onde são localizadas a maioria das sedes dos objetos culturais. Esses dados evidenciam que mesmo diante das dificuldades encontradas, em decorrência da COVID-19, no ano de 2021 foi possível retomar as ações culturais presenciais com mais dedicação e vigor.

⁶ No exercício de 2021, a SEC-SP estabeleceu parcerias com 18 OSs por meio de 30 contratos de gestão (CGs) ao todo. Em 31/12/2021 havia 28 CGs vigentes, sendo que 4 CGs encerraram no ano (SP Leituras, CG nº 03/2016, foi encerrado em 31/03/2021; FOSESP, CG nº 01/2015, encerrado em 31/03/2021; ACAMP, CG nº 05/2016, em 30/06/2021; e IDBRASIL, CG nº 04/2016, em 30/06/2021) e 2 novos CGs foram assinados em 30/12/2021 (APD, CG nº 05/2021, e IDG, CG nº 06/2022). Assim sendo, a UM elaborou parecer técnico para os 28 CGs de 17 OSs parceiras que precisaram prestar contas em 2021.



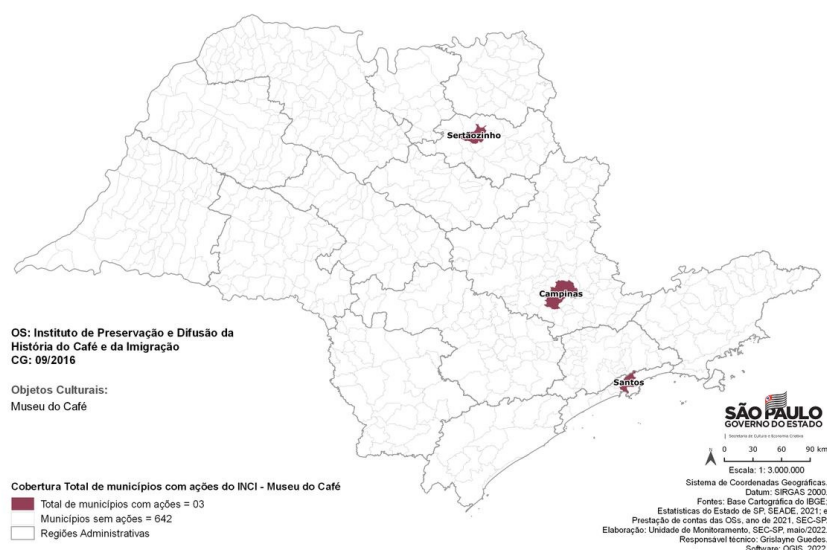
Atuação da SEC-SP em parcerias com OSs no estado de São Paulo em 2021
Municípios atendidos por Contratos de Gestão da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico



As organizações sociais da cultura, por meio de 14 contratos de gestão vinculados à Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM), unidade gestora da SEC-SP, realizaram ações em 204 municípios, atingindo 31,6% do estado de São Paulo. Em relação ao alcance territorial de 2020, houve um aumento de 32,5% (50) municípios contemplados com ações em 2021. O município de São Paulo foi o único contemplado com ações desenvolvidas em 13 contratos, com exceção do contrato relacionado ao Museu do Café, localizado em Santos (CG nº 09/2016). Na sequência, se destaca o município de Campinas beneficiado por ações desenvolvidas por meio de 4 contratos de gestão, e Botucatu e Santos foram beneficiados por 3 contratos. Nota-se que mesmo com a necessidade de adaptação de metas e a busca pela execução eficaz de atividades virtuais, as OSs conseguiram se articular para a permanência de ações presenciais, sempre que possível e viável, com protocolos de segurança bem definidos.



Atuação da SEC-SP em parcerias com OSs no estado de São Paulo em 2021
Municípios atendidos pelo Contrato de Gestão 09/2016



O contrato de gestão do INCI, referente ao Museu do Café, em 2021, proporcionou o desenvolvimento de ações em 3 municípios do estado de São Paulo (Santos, Campinas e Sertãozinho), da mesma forma que em 2020 (Santos, Jacareí e Sertãozinho), com um decréscimo de 40% (2 municípios) em relação ao ano de 2019, quando 5 municípios tinham sido contemplados com ações culturais. Na cidade de Santos está localizado o Museu do Café e nos municípios de Campinas e Sertãozinho foi realizada a exposição itinerante sobre "Café e Folclore Caipira" em museus locais.

Com a adoção das medidas de isolamento social em decorrência da pandemia da COVID-19, as exposições itinerantes do museu também foram disponibilizadas em formato virtual. Também foram disponibilizadas outras exposições virtuais por meio da plataforma *Google Arts and Culture*, *lives* sobre diferentes temáticas e com participação de convidados, contações de histórias, disponibilização de visitas mediadas *online*, entre outras ações. O site do museu contou com cerca de 18.900 acessos no ano de 2020 e, apesar da adaptação do museu para as atividades virtuais, este foi o primeiro equipamento a reabrir em agosto de 2020, com a implantação de protocolos de segurança rigorosos para a retomada as atividades presenciais, em conjunto com as ações virtuais, em formato híbrido.

E. ATUAÇÃO EM REDE DAS OSs PARCEIRAS DA SEC-SP EM 2021

A Comissão de Avaliação dos Contratos de Gestão destacou em seus relatórios de exercícios anteriores a importância do vínculo entre as OSs parceiras da SEC-SP no que diz respeito à realização de atividades em rede, para que estejam sempre conectadas, trocando *expertises* e proporcionando o desenvolvimento de ações mais qualificadas na área cultural e artística. Essas trocas de *expertise* entre as entidades e a própria realização de ações conjuntas são comuns há anos, como é o caso do uso compartilhado, ou a usual cessão de um equipamento cultural de uma OSs à outra, para utilização por tempo determinado. Por isso, a equipe da UM iniciou o acompanhamento das parcerias, a partir de 2018, com a coleta e a sistematização de informações fornecidas pelas OSs no momento da prestação de contas anual.



A princípio, os dados eram levantados com base na leitura dos relatórios de atividades anuais de cada organização, bem como buscava-se na documentação complementar compreender como se davam as parcerias e quais tipos de ações integradas eram realizadas. Para aprimorar a metodologia do estudo, em 2020, a UM começou a solicitar a informação pontual a ser preenchida em uma planilha, com quadro-resumo, e que permite às OSs elencar os principais dados do ano. Ainda que a UM busque melhorar os instrumentos de coleta a cada ano, tal ação já facilitou a localização da informação para que fosse possível se debruçar mais sobre a análise dos dados e reforçar a importância do tema junto às OSs, para que mantenham esse acompanhamento anual de seus parceiros.

Atualmente, o quadro-resumo supracitado é utilizado como fonte de informação primária sobre as parcerias, o qual têm suas informações cruzadas com os relatórios de atividades anuais e que fornecem esclarecimentos detalhados. Na sequência, há uma terceira etapa de refinamento, na qual é criada uma matriz e, as parcerias entre CGs mencionados por uma OS, ou por ambas as parceiras, não sendo elencadas, tendo linhas e colunas de referência para análise de cada contrato de gestão. Ou seja, as parcerias foram consideradas mesmo quando não citadas de forma recíproca pelas OSs envolvidas. Nesse contexto, é importante reforçar que as OSs mantenham uma seção bem definida em seus relatórios que descreva as parcerias do ano, seja com outras OSs (parceria institucional), com outros objetos culturais – equipamentos, grupos artísticos e programas - (parceria entre CGs) ou com parceiros externos variados.

Para fins de elaboração dos sociogramas de parcerias apresentados a seguir, a equipe da UM fez a análise das parcerias entre os 28 CGs vigentes em 2021 e, entre os CGs, divididos por UGE, e observou-se também a rede de ações entre as 17 OSs que gerenciam os objetos culturais da SEC-SP. Logo, considerou-se as parcerias mencionadas pelas OSs por CG para observar a rede de integração entre OSs de uma mesma área de afinidade e foi ampliada a observação para o cenário do conjunto de todas as OSs parceiras da SEC-SP.

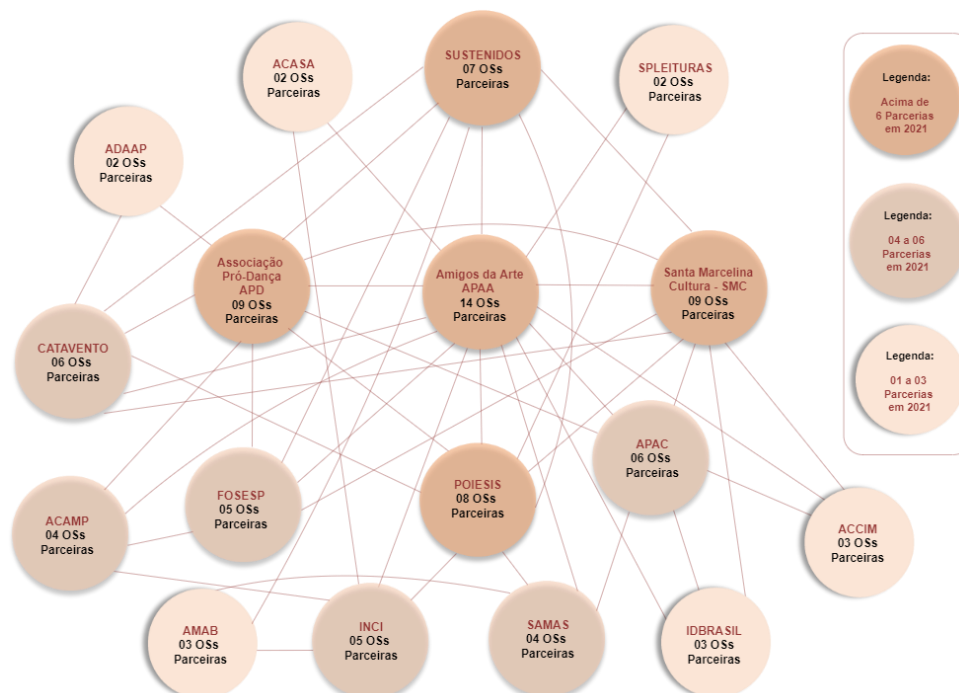
No primeiro ano de coleta, em 2018, das 18 organizações parceiras da SEC-SP na época, 17 realizaram parcerias entre si, representando 94% do conjunto de OSs parceiras da pasta da Cultura. No ano de 2021, constatou-se que 100% das OSs efetivaram parcerias entre si ao menos uma vez por meio dos objetos culturais que gerenciam. Dessa forma, considerando o conjunto de 17 OSs parceiras da SEC-SP, em 2021 foram estabelecidas 61 parcerias entre os 28 CGs para o desenvolvimento de ações culturais integradas (sendo descontadas dessa somatória a dupla-contagem de parcerias, as quais foram contabilizadas nos CGs dentro de uma mesma UGE).

Nesse cenário, a OS Amigos da Arte – APAA - (por meio do CG nº 07/2016) foi a que mais se relacionou com as demais organizações, tendo estabelecido 16 parcerias com outros CGs de 14 OSs. Isso ocorre pela variedade de objetos culturais na área de difusão e circulação cultural. Na sequência, destacaram-se a OS APD (por meio do CG nº 01/2019) que estabeleceu 10 parcerias com outros CGs de 9 OSs, e a SMC contou com 10 parcerias por meio do CG nº 04/2017 e 7 parcerias pelo CG nº 05/2017, com outras 9 OSs, ambas relacionando-se com diversas OSs em contextos diversificados ao longo do ano de 2021. Nota-se que o grau de integração entre os CGs vinculados às três UGEs foi elevado. Em uma análise individualizada de cada OS e seu(s) respectivo(s) CG(s), foi possível constatar uma média de 3 parcerias estabelecidas por CG para realização de ações culturais em rede.

Essa estrutura de relações é ilustrada no sociograma a seguir, que apresenta a rede de parcerias entre as OSs, o que permite melhor visualização das conexões do que se fosse uma apresentação das relações entre CGs. As linhas indicam e apontam para as OSs que se relacionaram durante o ano, seja por meio de ações em um ou mais CGs. O número em destaque dentro do círculo de cada OS se refere à quantidade de parcerias efetivadas por cada uma delas, no ano, com outras OSs, totalizando 46 parcerias entre OSs e 61 parcerias entre CGs em 2021, conforme mencionado anteriormente. A escala de cores dos círculos acompanha a quantidade de inter-relações que as organizações estabeleceram entre si.



Atuação em Rede das OSs Parceiras da SEC-SP em 2021



Fonte: Prestação de Contas Anual das OSs, 2021.

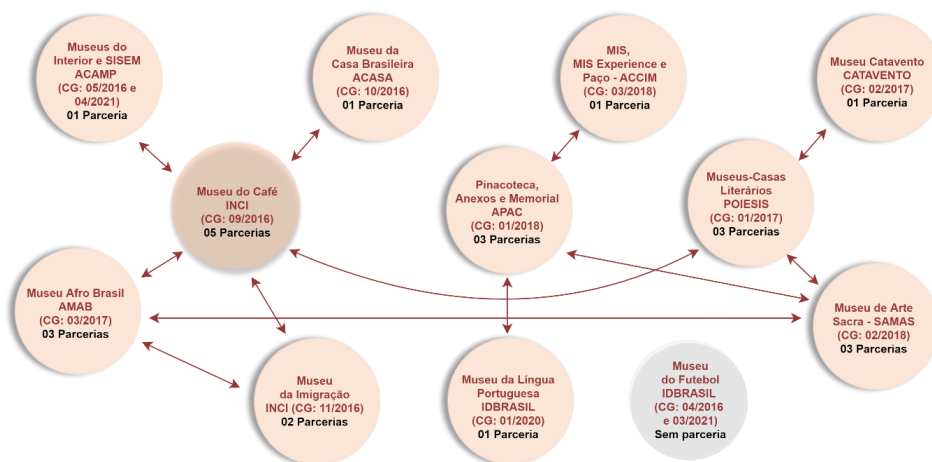
No que diz respeito à área de Museus (UPPM), no conjunto dos 28 CGs e 17 OSs, tem-se que os CGs dos objetos culturais dessa área realizaram 35 parcerias para ações em rede entre 15 OSs (sendo descontadas dessa somatória a dupla-contagem de parcerias, as quais foram contabilizadas nos CGs dentro da mesma UGE). Destaca-se que as OSs APAC (por meio do CG nº 01/2018) e Catavento (por meio do CG nº 02/2017) foram as que mais se relacionaram com os CGs da área de difusão e formação cultural. Esse grau de integração externa e diversificação de temas em ações integradas pode ser evidenciado pelas múltiplas ações que são desenvolvidas pelas OSs, tendo sido mencionado, por exemplo, as parcerias para apresentações musicais, exposições temporárias, os programas de incentivo aos colaboradores de outras OSs para que visitem os museus com mais frequência, entre outras.

É possível observar também que os CGs apresentaram diferentes graus de integração em rede, quando discriminados de acordo com a UGE de afinidade vinculada. Dessa forma, considerando apenas as ações integradas entre CGs dentro da UPPM, foram estabelecidas 12 parcerias entre os 14 CGs gerenciados pelas 10 OSs específicas da área de Museus, conforme mostra o sociograma a seguir. Esse diferenciado grau de integração interna da UPPM pode ser acentuado pelo seu maior número de CGs, mas também é explicado pelo relacionamento tipicamente próximo entre os museus do Governo do estado de São Paulo e intensificado pelo Sistema Estadual de Museus (SISEM-SP). Por exemplo, as OSs mencionaram a importância das parcerias para ampliar a oferta de atividades e capacidade de atendimento ao público, para uso compartilhado de infraestrutura, para desenvolvimento e divulgação de exposições e projetos educativos na rede de museus, entre outras.



Dentre os 14 CGs da área, quase todos tiveram pelo menos uma parceria estabelecida entre OSs no desenvolvimento de ações conjuntas. A exceção foi o IDBRASIL, que gerencia o Museu do Futebol (por meio do antigo CG nº 04/2016, e atual CG nº 03/2021), que informou não ter firmado parceria com outras OSs da área de Museus em 2021, apesar de ter estabelecido 2 parcerias com OSs de difusão e formação. Por outro lado, o INCI, que gerencia o Museu do Café (por meio do CG nº 09/2016), destacou-se como a OS de museus com a maior quantidade de parcerias com outros CGs da mesma UGE, por ter firmado 5 parcerias em 2021 com outros museus, principalmente motivado por desenvolver ações integradas aos programas de apoio vinculados ao SISEM-SP.

Parcerias entre CGs da área de Museus (UPPM) em 2021



UGE	Nº CG	SIGLA OS	Nº DE PARCERIAS ENTRE CGs DA UPPM
UPPM	05/2016 e 04/2021	ACAMP	1 parceria com Museu do Café (INCI – CG nº 09/2016).
UPPM	10/2016	ACASA	1 parceria com Museu do Café (INCI – CG nº 09/2016).
UPPM	01/2018	APAC	3 parcerias com MIS e Paço (ACIM – CG nº 03/2018), Museu da Língua Portuguesa (IDBRASIL – CG nº 01/2020), e Museu de Arte Sacra (SAMAS – CG nº 02/2018).
UPPM	03/2018	ACCIM	1 parceria com a Pinacoteca, Anexos e Memorial (APAC – CG nº 01/2018).
UPPM	03/2017	AMAB	3 parcerias com Museu da Imigração (INCI – CG nº 11/2016), Museu do Café (INCI – CG nº 09/2016), e Museu de Arte Sacra (SAMAS – CG nº 02/2018).
UPPM	02/2017	CATAVENTO	1 parceria com Museus-Casas Literários (POIESIS – CG nº 01/2017).
UPPM	11/2016	INCI	2 parcerias com Museu Afro Brasil (AMAB – CG nº 03/2017) e Museu do Café (INCI – CG nº 09/2016).
UPPM	09/2016	INCI	5 parcerias com Museu do Interior (ACAMP – CG nº 04/2021), Museu da Casa Brasileira (ACASA – CG nº 10/2016), Museu Afro Brasil (AMAB – CG nº 03/2017), Museu da Imigração (INCI – 11/2016), e Museus-Casas Literários (POIESIS – CG nº 01/2017).
UPPM	04/2016 e 03/2021	IDBRASIL	Sem parcerias com outros museus em 2021.
UPPM	01/2020	IDBRASIL	1 parceria com a Pinacoteca, Anexos e Memorial (APAC – CG nº 01/2018).
UPPM	01/2017	POIESIS	3 parcerias com Museu Catavento (CATAVENTO – CG nº 02/2017), Museu do Café (INCI – CG nº 09/2016), e Museu de Arte Sacra (SAMAS – CG nº 02/2018).



UGE	Nº CG	SIGLA OS	Nº DE PARCERIAS ENTRE CGs DA UPPM
UPPM	02/2018	SAMAS	3 parcerias com Pinacoteca, Anexos e Memorial (APAC – CG nº 01/2018), Museu Afro Brasil (AMAB – CG nº 03/2017), e Museus-Casas Literários (POIESIS – CG nº 01/2017).

Fonte: Prestação de Contas Anual das OSs, 2021.

Por fim, diante dos bons resultados obtidos em 2021 nas parcerias entre as OSs na execução das políticas públicas culturais, considera-se que a prática do trabalho em rede e as parcerias apresentadas pelas entidades amplia a vantajosidade esperada pela Administração Pública ao escolher o modelo de gestão por OS para a realização da política pública no âmbito da Cultura e da Economia Criativa. Por isso é importante que a atuação em rede seja mantida e ampliada.

A maior flexibilidade do modelo OS para a estruturação de parcerias visando a execução de projetos e a gestão baseada em finalidade não lucrativa, no cumprimento de metas e no alcance desses resultados, são importantes vantagens do modelo que garante a entrega de programas, equipamentos e ações culturais com eficiência, além do controle finalístico pelo Estado.

II. EFICIÊNCIA E ECONOMICIDADE

Objetivo da verificação II: examinar se as ações, rotinas e execução orçamentária previstas foram realizadas com a melhor relação entre custo e benefício, assegurando o uso responsável dos recursos e o interesse público.

A. ANÁLISE DE GASTOS COM RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS	2020	2021
Orçamento previsto para RH (R\$)	3.501.713	3.736.691
Total despendido com RH (R\$)*	3.083.886	3.582.250
Orçamento previsto para RH, exceto diretoria (R\$)	3.133.713	3.354.441
Total despendido com RH, exceto diretoria (R\$)*	2.737.719	3.212.073
% despesas de RH com relação ao orçamento	88%	96%
% despesas de RH com relação ao limite definido em CG**	45%	33%
% limite para gastos de RH, definido no CG	65%	65%
Orçamento previsto para gasto com diretoria (R\$)	368.000	382.250
Total despendido com diretoria (R\$)	346.167	370.177
% despesas com diretoria com relação ao orçamento	94%	97%
% despesas com diretoria com relação ao limite definido em CG**	6%	3%
% limite para gastos de Diretoria, definido no CG	10%	10%
Número de empregados (CLT e diretores)	47	46
Número de demissões no exercício***	7	4
Total despendido com rescisões (R\$)	5.304	10.577

Fonte: Relatório Anual da OS 2020 e 2021 (Quadro-Resumo e PO) e PA UM 2021 ref. 2020.

* O total de RH considera todos os empregados CLT, horistas, estagiários, aprendizes e demais contratados.

** Limite definido no CG para despesas com RH e Diretoria é calculado a partir do valor definido no CG/TA: Total de despesas previstas - R\$ 10.817.322,43.

II.A.i COMENTÁRIOS:



Foram respeitados os limites para despesas com recursos humanos e diretoria, definidos no contrato de gestão, sendo os índices de limite 65% e 10%, respectivamente. Além disso também foram respeitados os gastos com diretoria e com RH total com relação ao orçamento previsto (97% e 96%, respectivamente). A UM segue recomendando atenção em relação ao orçamento previsto e o realizado com recursos humanos e diretoria. Os dissídios salariais e demais vantagens impactam no orçamento e é importante a UGE e a OS acompanharem os gastos para o próximo exercício, dialogando sobre os ajustes contratuais ou definindo pela alteração da cláusula contratual, via termo aditivo ao contrato.

Em relação ao total de funcionários o contrato de gestão demitiu, em 2021, 4 pessoas, com custos rescisórios de R\$ 10.577. O CG terminou 2021 com um empregado a menos do que iniciou o ano, 46, sendo 12 da área meio e 34 da área fim.

Embora previsto no Decreto nº 64.056/2018, a OS não apresentou na Prestação de Contas pesquisa salarial atualizada que evidencie o enquadramento das remunerações praticadas na média dos valores praticados no terceiro setor para cargos com responsabilidades semelhantes.

Em tempo, a UM destaca um ponto de verificação ao conjunto dos contratos de gestão e que precisa ser analisado com atenção por todos: Secretaria, OSs e seus Conselhos Administrativos. A legislação que rege o modelo de gestão por contratos prevê que as cláusulas contratuais apresentem "limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens a serem percebidas pelos dirigentes e empregados da organização social". Ainda que as OSs, de maneira geral, têm cumprido os limites previstos nos ajustes, os manuais de RH, aprovados quando da convocação pública, apresentam vantagens e benefícios aos funcionários bastante divergentes entre si. Além de gerar disparidades entre os trabalhadores que atuam nos objetos culturais do Estado, alguns programas de benefícios salariais, previstos em manuais de RH, têm projetado um risco para a garantia da sustentabilidade do modelo, frente à redução paulatina de repasse estadual aos contratos. Trata-se de uma questão que precisará ser enfrentada em curto prazo.

II.A.i SOLICITAÇÕES:

- Que a OS apresente, na próxima prestação de contas anual, a pesquisa salarial atualizada, conforme Decreto nº 64.056/2018.

B. RH NO CONJUNTO DOS CONTRATOS DE GESTÃO EM 2021

Ainda com relação aos salários, para tornar mais qualificadas as análises de eficiência e economicidade dos contratos de gestão, a Unidade de Monitoramento procedeu em 2021, tal como nos anos anteriores, ao exame mais detalhado dessas despesas, visto que elas correspondem, em média, a **66%** do total repassado para o conjunto de contratos de gestão, pactuado com a SEC⁷. Desde 2018, com base nos relatórios analíticos de RH de todas as OS, foram criadas 12 faixas de remuneração dos funcionários celetistas. Ao mesmo tempo que não se excluiu a faixa salarial mais baixa, de até R\$ 1.000. As faixas salariais têm ampliado ao longo dos exercícios sem, no entanto, alterar a média salarial dos funcionários contratados via CLT.

Nos gráficos, os celetistas foram distribuídos de acordo com a posição de seus salários nominais nessas faixas referentes ao último salário de dezembro de 2021, considerando-se ainda a distribuição por gênero (mulher ou homem), conforme apontado por cada OS nos relatórios analíticos. Nos casos em que as organizações sociais alteraram o vínculo de seus diretores para estatutário, eles também foram considerados na análise de RH.

⁷ Total de repasse realizado pela SEC em 2021: R\$ 579.404.796. Total realizado com RH (celetistas) em 2021: R\$ 371.107.994. Em 2021, a SEC repassou um orçamento a maior (R\$ 46 milhões) para alguns CGs realizarem obras de melhoria e ampliação dos objetos culturais e, para fins analíticos, uma vez que esse valor foge à série histórica, o valor não foi considerado na Planilha Orçamentária como repasse para o Plano de Trabalho anual e, sim, como repasse para investimento.



Cabe dizer que a distribuição em faixas tem como objetivo promover uma análise detalhada e avançar na preservação da série histórica, uma vez que este foi o parâmetro usado nos anos anteriores. Isso não descarta que outros estudos de perfil de RH devam ser feitos com diferente número de faixas ou critérios para segregação da informação, tal como número de salários-mínimos ou outros valores na composição de cada faixa, conforme sugerido por algumas organizações. Ou ainda, detalhar ainda mais o perfil da força de trabalho atuante na cultura paulista, em especial, nos objetos culturais e organizações sociais de cultura.

A UM vem ensejando esforços em elaborar outros estudos comparativos quanto aos recursos humanos nos objetos culturais do Estado, para além do trabalho periódico realizado anualmente nos PA UM e sistematizado como séries históricas publicadas em boletins. O Boletim UM nº 14, disponível no Portal Transparência Cultural⁸ traz dados até 2018, que atualiza as informações do Boletim UM nº 8, que traz informações até 2016, complementando o conjunto de informações relacionadas aos recursos humanos que atuam diretamente na Pasta e em seus equipamentos, grupos artísticos e principais programas – que são geridos em parceria com organizações sociais de cultura. O Boletim nº 14 traz também a evolução do quadro de pessoal da Administração Direta de 1994 até 2018, e das parcerias desde 2004, ano de início do modelo OS na cultura. Aponta referências para a discussão de remuneração, gênero e políticas de integridade e conformidade aos princípios da Administração Pública. Em 2022, o Boletim será atualizado com informações até 2021.

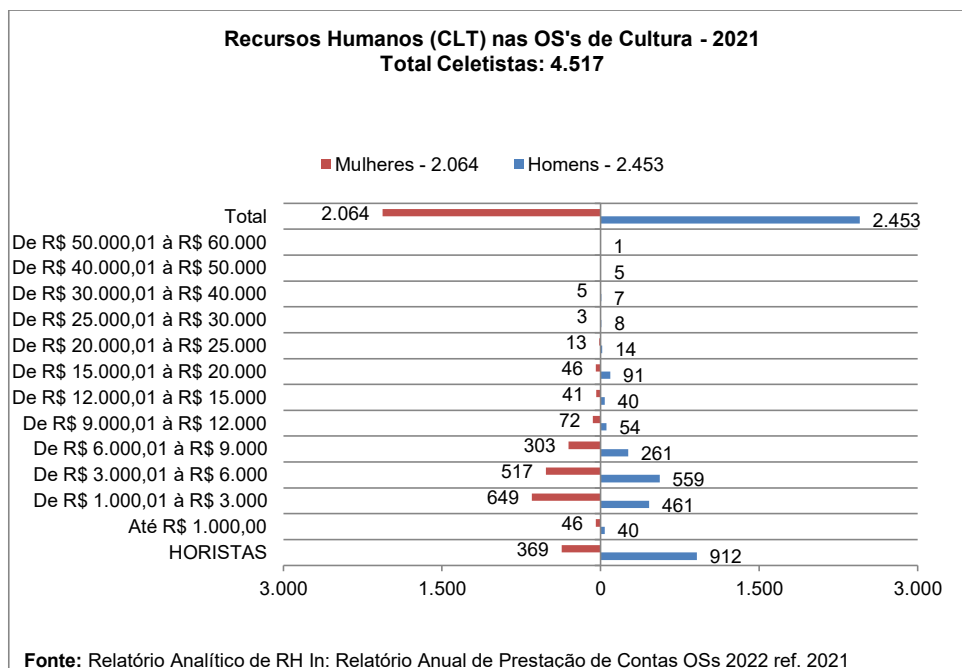
Já a escolha pela distribuição binária “homem/mulher” segue a distinção feita pelo IBGE nos censos demográficos. Consideramos de suma importância a atenção às questões de gênero e toda a sua diversidade e, em 2021, a UM disponibilizou na planilha analítica de RH uma coluna “não binários”, no caso de as OSs informarem aqueles funcionários que não se identificam com os gêneros binários (mulher/homem). No entanto, por se tratar do primeiro ano que se implementou essa informação, nenhuma OS preencheu o campo.

No intuito de apresentar um panorama do quadro de RH nas Organizações Sociais em 2021, a UM consolidou todos os relatórios analíticos entregues pelas OSs nas Prestações de Contas. A OS a que se refere esse parecer, entregou o Relatório Analítico com a relação nominal de todos os funcionários celetistas (horistas e de regime regular de 40h/semanais), com os respectivos cargos e o valor do salário bruto mensal referente ao mês de dezembro/2021, bem como a relação de todos os funcionários demitidos no período. A UM considera os funcionários ativos no dia 31/12/2021. Com essas informações, elaboramos o gráfico abaixo, dividindo os salários praticados pelas OS nas 12 faixas salariais (que variam de 1 mil a 60 mil reais) considerando ainda a distribuição mulher/homem:

Histórico de total de recursos humanos (diretores e celetistas) nos CGs com as OSs	
2018	4.389
2019	4.494
2020	4.457
2021	4.517

⁸Boletim nº 14: Recursos Humanos da Cultura no Estado de São Paulo: SEC e OSs. Abril/2020. Disponível em: http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2016/03/Boletim_UM_n14_RH_SEC_OSs_2004_2018-1.pdf





A partir dos dados apresentados no conjunto dos relatórios finais de atividades das OSs é possível verificar que:

Dos **4.517** funcionários celetistas e estatutários das **18** organizações sociais parceiras da SEC, **3.236** atuam em regime de dedicação regular (em média 44 horas semanais) e **1.281** são remunerados por hora trabalhada (horistas).

- Do total, são **2.064** (ou **46%**) mulheres e **2.453** (ou **54%**) homens.
- **86** funcionários ganham até R\$ 1 mil por mês, que representa **3%** do total dos celetistas com dedicação regular. Importante destacar que aumentou em 0,4% a quantidade de funcionários que ganham menos de R\$ 1.000 em relação a 2020.
- Dos **3.236** funcionários, a maioria, **1.110** funcionários (ou **34%**), ganha entre R\$ 1 mil e R\$ 3 mil. Essa média se manteve inalterada em relação à 2020.
- **1.076** funcionários ganham entre R\$ 3 mil e R\$ 6 mil, o que equivale a **33%** do total geral, excluídos os horistas.
- A diferença entre funcionários homens e mulheres diminuiu um ponto percentual em relação a 2020, em que a proporção era de **46%** mulheres e **56%** homens. Em 2021, o total de funcionários homens é de **2.452** e mulheres, **2.064**, respectivamente **54%** e **46%**. No entanto, a realidade se inverte quando são excluídos os trabalhadores horistas. A proporção passa a ser de **52%** (ou **1.695**) de mulheres e **48%** (ou **1.540**) de homens, mantendo a tendência já observada em 2020.
- Nas faixas salariais de R\$1 mil até R\$ 15 mil, as mulheres são maioria em comparação ao número de homens (**1.628** mulheres e **1.415** homens). Isso se inverte a partir das faixas salariais que ganham mais de R\$ 15 mil, e a diferença se torna expressiva: **125** funcionários homens ganham mais de R\$ 15 mil enquanto, **67** funcionárias mulheres ganham salários na



mesma faixa. Ainda que continue expressivamente inferior, o total de mulheres nessas faixas dobrou em relação a 2020. Desse total de 125 homens, **13 ganham mais de R\$ 30 mil e 5 mulheres das 67 estão nas mesmas faixas salariais.**

- Na faixa salarial entre 6 mil e 9 mil reais, são **564** funcionários, ou **12%** do total de funcionários nas OSs. Desse total, **303** são homens (**54%**) e **261** são mulheres (**46%**).
- Em 2021, houve um aumento de funcionários que recebem acima de R\$ 9 mil em relação a 2020. Essa tendência já é percebida desde 2018. Em 2020, foram **314** pessoas (**7%** do total) receberam acima de R\$ 9 mil, sendo **118 mulheres (38%)** e **196 homens (62%)**. Em 2021, foram **399** pessoas (**12% do total**), sendo **180 mulheres (45%)** e **219 homens (55%)**.
- **2%** do total de colaboradores celetistas (desconsiderando os horistas), ou **55** pessoas, receberam seus vencimentos nas **cinco faixas** de remuneração mais altas, de **R\$ 20 mil a R\$ 60 mil**. São **34** homens (62%) e **21** mulheres (38%). Isso representou um aumento expressivo de mulheres assumindo cargos com maior remuneração, saindo de 8 para 21. No entanto, a equiparação ainda é um desafio em ser alcançado. Nas duas faixas salariais de maior remuneração, acima de **R\$ 40 mil**, não há mulheres, apenas **06 homens**.
- Vale acrescentar que, em relação a **2019 e 2020**, houve um pequeno aumento do total de funcionários nas OSs de Cultura. Em 2020, a força de trabalho das OSs contava com **4.457**, em **31/12/2021** eram **4.517 funcionários ativos** nos Contratos de Gestão. Isso mostra o processo de retomada das atividades e de crescimento dos conjuntos dos contratos de gestão em 2021.

Diferentemente do padrão de anos anteriores, em 2021 a diferença entre o número de funcionários homens e mulheres diminuiu, alcançando 8 pontos percentuais. Nas 12 faixas salariais analisadas, as mulheres são maioria em comparação ao número de homens em apenas 4, até R\$ 12 mil. Nas 5 faixas salariais de remunerações mais altas, as mulheres são minoria, e nas faixas mais alta, inexistem. O cálculo da média salarial geral dos trabalhadores das OSs é feito a partir do relatório analítico de RH, com os dados da folha de pagamento de dezembro de 2021. Trata-se de um cálculo do total despendido com RH nesse mês pelo total de funcionários ativos, separando os trabalhadores celetistas do regime de 44h/semanais dos horistas.

A média global salarial da força de trabalho nas OS de cultura em 2021 foi de R\$ 4.728, representando um leve aumento em relação à 2020 (R\$ 4.417,45). Importante registro ainda mais em um cenário mundial que apontou que os salários mensais caíram ou cresceram mais lentamente no segundo ano após o agravamento da pandemia de COVID-19.⁹

No entanto, a média salarial praticada entre mulheres e homens nas OSs é, respectivamente, de R\$ 4.281 e R\$ 5.219. Ou seja, na média, os homens ganham 22% a mais do que as mulheres e 18% acima da média salarial das OSs. Vale frisar que esse levantamento não computa as desigualdades salariais dentro das próprias faixas e mesmos cargos, competências e atividades realizadas. É necessária uma pesquisa detalhada sobre RH nas OSs, a fim de considerar outros marcadores sociais importantes, além de outras informações de benefícios e plano de carreira para se ter uma análise mais diversa e fidedigna da realidade salarial e funcional do RH das OSs. O intuito aqui acompanhar os avanços das OSs na governança dos recursos humanos nas OSs, por meio de uma análise transversal das informações constantes da prestação de contas anual.

Uma análise feita pela Organização Internacional do Trabalho, vinculada a ONU, apontou que entre 2012 e 2019, a disparidade salarial entre homens e mulheres diminuiu, mas permanece substancial, inclusive no Brasil. Preocupa o ritmo lento de melhoria, indicando que levariam muitos anos para se alcançar a paridade salarial completa entre homens e mulheres no trabalho assalariado formal.

⁹ Organização Internacional do Trabalho (ONU). Relatório Mundial sobre Salários 2020-2021



Em termos de média salarial para trabalhos em tempo integral, as mulheres ganham entre 20 e 30% menos do que os homens no Brasil¹⁰. E isso tem sido percebido nas análises periódicas de RH no modelo de CG. Em 2021, a diferença da média salarial correspondeu a essa visão global, com a mulheres ganhando, em média, 22% a menos que os homens. E a perspectiva de futuro torna isso ainda mais preocupante. São diversas as pesquisas atuais sobre gênero, mercado de trabalho e a pandemia da covid-19 indicando a realidade das mulheres.

Em recente pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas - FGV¹¹, a partir da análise dos dados de 2021 da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio, feita pela IBGE, apontou que as mulheres ganharam 19,9% a menos do que os homens no mercado de trabalho em 2021 e a diferença salarial era maior entre profissionais com mais anos de instrução. Entre os trabalhadores com ensino superior completo, as mulheres ganhavam 36,4% menos do que os homens com o mesmo grau de ensino.

O enfrentamento das desigualdades é um importante alvo de atenção dos gestores na governança das parcerias. Os dois últimos anos, com tantos desafios, se exigiu dessa governança respostas diferentes e criativas para realidades específicas. Graças à parceria da SEC e das OSs foi possível a manutenção dos empregos celetistas e dos salários nas OSs de cultura, impactando, em certa medida, na manutenção de empregos e renda do setor artístico, cultural e criativo no estado de São Paulo. Cada vez mais será necessário tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na exata medida de suas desigualdades.

Sobre as demissões nos contratos de gestão, em 2021 foram informadas nos relatórios analíticos de RH, **570 rescisões de celetistas** (44h/semanais e horistas), um aumento em relação a 2020 e que representa aproximadamente 10% da força de trabalho das OSs. Desse total, **288 foram mulheres e 276 foram homens**. A área que mais teve demissões foi formação cultural, com 300, seguida de museus, com 214 e por fim, difusão cultural e bibliotecas, com 51 demissões.

As questões de gênero aqui assinaladas objetivam lembrar que são vários os aspectos a serem considerados, quando se fala em remuneração de pessoal. As OSs de cultura também têm um papel no esforço social e coletivo de se assegurar uma distribuição de cargos e remunerações de forma equitativa, que leve em conta o mérito, sem prejudicar – por força de preconceito e outros estigmas – a diversidade que é tão necessária à qualidade da gestão quanto à construção de uma sociedade mais justa. Nesse cenário, é fundamental garantir que homens e mulheres nas mesmas posições recebam remuneração equivalente e é importante haver mecanismos que viabilizem o acesso a quaisquer postos para homens e mulheres, sem distinções preconceituosas ou estigmatizadas.

Embora não se trate de funções remuneradas, é útil destacar que a questão de gênero também é presente e deve ser considerada na composição dos conselhos de administração, fiscal e consultivos das entidades.

CONSELHO ADMINISTRATIVO, FISCAL E CONSULTIVO DAS OSs DE CULTURA			
EXERCÍCIOS	HOMEM	MULHER	TOTAL
2018	206	68	274
2019	185	69	254
2020	191	99	290
2021	231	134	365

Do total de 365 conselheiros atuando em 2021, 231 ou 63% são homens e 134 são mulheres ou 37%. Houve um aumento da representatividade das mulheres nos conselhos nos últimos 2 anos, mas

¹⁰ Women at Work in G20 countries: Progress and policy action since 2019. Organização Mundial do Trabalho e OCDE, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_756334.pdf. Acessado em maio de 2021.

¹¹ Janaína Feijó. "Panorama das mulheres no mercado de trabalho – Período 2012-2021", FGV/SP, março de 2022.



ainda está aquém do ideal. Isso fica mais evidente quando analisamos as presidências dos conselhos de OSs:

CONSELHO ADMINISTRATIVO, FISCAL E CONSULTIVO OSs DE CULTURA			
PRESIDENTES E VICE-PRESIDENTES - 2021			
	HOMEM	MULHER	TOTAL
PRESIDENTE	17	8	25
VICE-PRESIDENTE	6	6	12
TOTAL	23	14	37

Do total, 68% dos postos de presidentes e vice-presidentes são ocupados por homens, enquanto apenas 32%, o são por mulheres, ainda que seja importante registrar o aumento de quase 10% em relação às mulheres. Mais uma vez, embora constitua presença expressiva na força de trabalho da área cultural, quando se trata de ocupação dos principais cargos decisórios (remunerados ou não), a presença feminina diminui radicalmente.

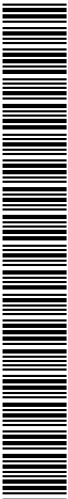
→ *RH OSs e por Unidade Gestora*

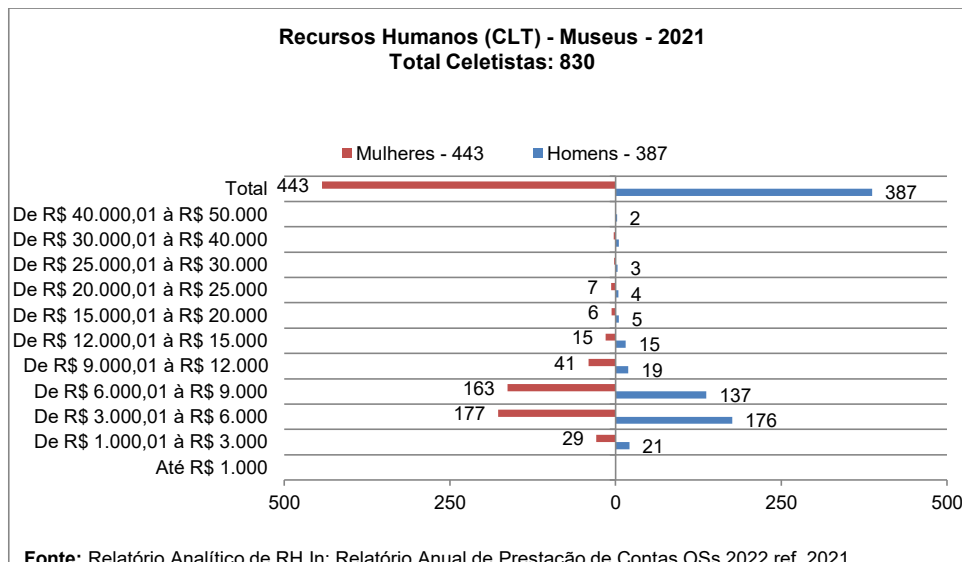
Os próximos quadros apresentam um retrato do RH das OSs em dezembro de 2021 em comparação ao conjunto dos contratos de gestão da SEC. O intuito é estabelecer uma análise transversal dos contratos, qualificando a série histórica de recursos humanos na cultura, por tipo de objeto cultural. A análise considera o Contrato de Gestão em si, propondo igualmente a interlocução com a sua área gestora e com os contratos de gestão das outras áreas da SEC.

O número de funcionários das OSs que gerenciam os contratos de gestão da área de **Preservação do Patrimônio Museológico** correspondeu, em 2021, a **18%** do total de recursos humanos dos contratos de gestão vigentes. São **830** funcionários, distribuídos em **12** Contratos de Gestão. Em 2021, 04 contratos de gestão da área de museus se encerraram, sendo 02 no meio do ano e 02 no final do ano. Portanto, na prestação de contas, serão analisados 14 CGs de 2021.

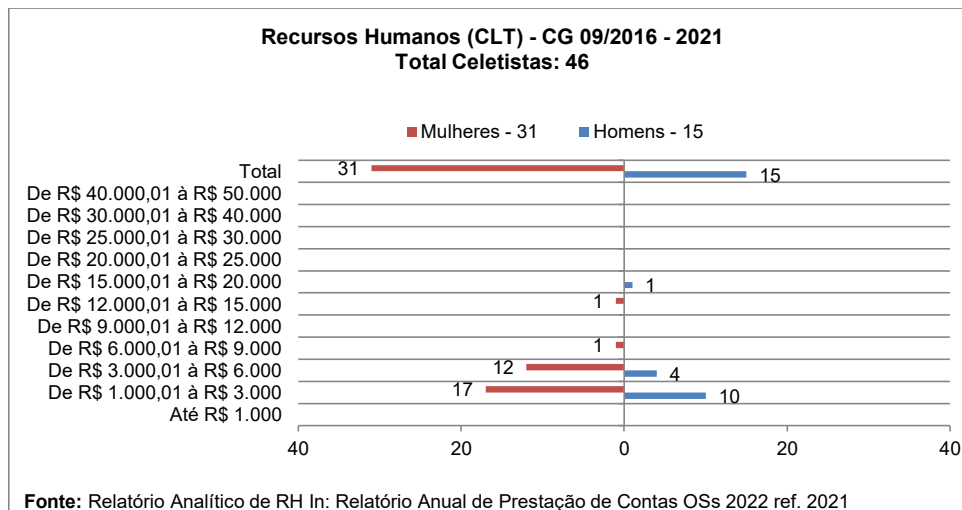
Para fins de análise das faixas salariais, a UM considera apenas os funcionários celetistas com regime de contratação de 44h/semanais. Como se vê no gráfico a seguir, **6%** dos funcionários das OSs de Museus ganham até R\$ 3 mil. Há ainda outros **42,5% que** ganham entre R\$ 3 mil e R\$ 6 mil. E **51,4%** do total de funcionários ganham acima de R\$ 6.000 até R\$ 40.000.

Diferentemente do padrão geral dos contratos de gestão, há uma predominância de mulheres em relação aos homens nos Museus, representando **53%** de mulheres e **47%** de homens, além disso, destaca-se a paridade entre homens e mulheres nas 05 faixas salariais mais bem remuneradas, acima de R\$ 12 mil: 34 homens e 33 mulheres, com pouca diferença nas 03 últimas faixas salariais, entre R\$ 20 e R\$ 40 mil. Trata-se de cargos de liderança, confiança e da alta gestão das OSs e isso representa um grande desafio a se manter e expandir para todas as diversidades nos conjuntos de contratos de gestão da área de museus: garantir a pluralidade de condições e oportunidades, dada a diversidade da nossa sociedade, em todas as faixas salariais.





O quadro de pessoal do contrato em tela representou, em 2021, **1%** do total de recursos humanos empregados pelo conjunto de parcerias firmadas com organizações sociais e **6%** do total de recursos humanos da área de **Museus**. No CG 09/2016, **33%** são homens e **67%** são mulheres. Em relação à distribuição salarial, **59%** de todos os funcionários ganham até R\$ 3.000. **35%** ganham acima desse montante e abaixo de R\$ 6.000 e **6%** ganham acima de 6 mil até a faixa mais alta, que nesse contrato representa R\$ 40 mil.



A despeito da conjuntura atual, a remuneração praticada nas OSs de Cultura em 2021 continuou superior à média do mercado nacional em geral¹². Segundo a publicação da Firjan, “Mapeamento da Indústria Criativa”, a média de todo os setores criativos também continuou superior à média da economia. Segundo o mapeamento, os profissionais criativos, usualmente mais qualificados, têm remuneração 2,45 vezes superior ao mercado, atingindo média salarial de R\$ 6.801,00.¹³

O contrato de gestão em análise, cuja média salarial foi igual a **R\$ 3.333,13**, remunerou, em média, **30%** abaixo da média praticada no conjunto dos contratos de gestão, **R\$ 4.728,37**. Além disso, ficou **19%** abaixo da média salarial da área de **Museus**, que em 2021 correspondeu a **R\$ 4.098,68**.

C. COMPARATIVO DE GASTOS COM RH EM RELAÇÃO AO ESTADO

Diante dos dados apresentados e no intuito de verificar a economicidade do contrato de gestão em relação à execução do objeto contratual diretamente pela Administração, mais uma vez buscamos responder a duas perguntas:

- É viável realizar diretamente pela SEC a execução do objeto contratual e alcançar os patamares de resultados registrados (atividades culturais; públicos; cumprimento de rotinas de preservação do patrimônio e das edificações e das obrigações legais e administrativas)?
- Sendo viável, seria mais vantajosa, equivalente ou menos vantajosa essa realização pela Administração Direta?

Como há muitas variáveis complexas a examinar – e tempo e recursos humanos e materiais extremamente exíguos – e considerando, sobretudo que as despesas com pessoal constituem em todas as partes do mundo, o principal centro de custos dos setores artísticos e culturais, novamente optamos por examinar as questões considerando um grupo principal de despesas, que é justamente aquele que representa a maior parcela de recursos financeiros alocados no contrato de gestão: a saber, a remuneração de recursos humanos, que em 2021, representou **66%** do repasse pela Secretaria.

Cabe ressaltar a importância estratégica dessa opção: cultura se faz com gente. Recursos humanos são essenciais na realização de todo o fluxo das políticas públicas, e isso não é diferente na área cultural: a força de trabalho é decisiva para o sucesso das realizações previstas. Não há Projeto Guri em mais de 300 municípios sem professores, não há exposição cultural sem o educativo e não há palco sem artista, para enumerar algumas políticas da cultura. Todas as etapas da realização do Plano de Trabalho pactuado com o estado, desde o planejamento, a produção e a execução das ações dependem de atuação humana direta e qualificada na linguagem artística a que se refere o contrato, não sendo possível promover uma substituição por máquinas, por exemplo. Isso ficou ainda mais evidente durante a pandemia, com a alteração dos formatos de acesso, de difusão, de circulação, de fruição e promoção da cultura em ambiente virtual e digital. O fato de uma ação ser virtual não prescinde de um(a) profissional qualificado(a), além de toda a infraestrutura administrativa e operacional que esses novos suportes requerem.

Assim, a execução das ações culturais depende da existência de pessoas capazes de realizá-las, e caso isso não seja possível ou se altere o nível de exigência e contratações, a substituição das pessoas que executam essas ações pode ocasionar mudanças expressivas nos resultados alcançados, na qualidade aferida e na satisfação de público. São exemplos disso os artistas que integram os grupos artísticos, os curadores de exposições e festivais, os professores nas escolas artísticas e os educadores dos serviços educativos, entre outros. Especialmente em anos de crise, esses fatores precisam ser considerados quando se trata de otimizar resultados e, muitas vezes, de substituir profissionais mais capacitados e mais bem remunerados por outros que ganharão menos, em virtude da necessidade de redução de gastos. Outro aspecto bastante específico do setor cultural

¹² Segundo RAIS-2017, a média nacional é R\$ 2.777,00.

¹³ Mapeamento das Indústrias criativas no Brasil”, Firjan-SENAI, Fev./2019, p. 5. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/economicriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>



e criativo é a diversidade do segmento e das profissões e atividades que surgem e se modificam ao longo dos anos. São diversas as áreas e possibilidades do mercado criativo, com interseccionalidade, como por exemplo das artes gráficas e a área tecnológica, gamificada, que requerem das políticas públicas, a atualização necessária para essa articulação.

Ainda na perspectiva de que grande parte do custo aos cofres público se reflete em recursos humanos, o trabalho artístico fundamenta-se em princípios muitas vezes antagônicos aos do mercado e está mais associado à produção de cultura como direito humano, dever do Estado e de interesse público, mas que pode ser igualmente concebido como um serviço capaz de gerar lucro, por meio da captação que as OSs e o Estado de São Paulo realizaram em 2021. Em 2020, com a pandemia, o total de captação realizada e apropriada no Plano de Trabalho foi de mais de 56 milhões de reais, 59% do previsto para o ano. Em 2021, com a retomada e a abertura dos equipamentos e eventos culturais, a captação voltou a configurar nos patamares anteriores à pandemia. O total de captação apropriada em 2021 foi de 88,3 milhões de reais.¹⁴

Seguindo a mesma lógica do exercício anterior, registramos que, para cogitar a possibilidade de realização das ações culturais pela administração direta da SEC é preciso, inicialmente, verificar se a Pasta teria condições de assumir diretamente as responsabilidades compartilhadas com as organizações sociais por meio da parceria.

O quadro abaixo apresenta as conclusões da análise efetuada, reapresentadas para 2021, porém sem alterações significativas em relação a 2021:

Questão	Resposta
1. Há disponibilidade de recursos humanos na Pasta da Cultura para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	Não. O quadro da SEC é composto de 203 servidores remunerados pela SEC, todos alocados em ações técnicas e administrativas da própria Secretaria. Desde 1993, conforme também se verifica no Boletim UM nº 14, sobre série histórica de RH, disponível no Portal da Transparência Cultura, esse quadro não sofre alterações significativas e vem diminuindo paulatinamente ano a ano. Além disso, não tem concursos público nos últimos 10 anos e a característica da contratação por meio de certame é de cargos genéricos da administração, com exigência de nível elementar, médio e superior, a depender do cargo, não sendo possível a garantia de ingresso de profissionais com o perfil exigido na atividade fim da cultura. A conclusão é que, além de não ter funcionários suficientes para assumir as atividades finalísticas da cultural, não existe no estado, carreiras finalísticas da área cultural.
2. Há possibilidade de contratação de recursos humanos imediatamente ou no curto prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	Não, pois não existem cargos comissionados disponíveis e o ingresso de servidores no Estado somente se dá mediante concursos públicos ou nomeação em cargos comissionados. Os cargos comissionados disponíveis no Estado de São Paulo dizem respeito àqueles cujo processo de admissão passa diretamente pela livre escolha, nomeação e exoneração. São funções normalmente atribuídas em posições de chefia, da gestão, da administração ou assessoramento, e sem garantia de continuidade. Além disso, não são cargos finalísticos.
3. Há possibilidade de contratação de recursos humanos no médio ou longo prazo para executar o objeto do contrato de gestão a contento?	A realização de concursos públicos depende de autorização governamental e/ou da ALESP, assim como a criação de novos cargos comissionados ou estatutários. Caso houvesse concursos públicos, seria necessário elaborar leis que criassem cargos finalísticos no Estado para que as ações realizadas pelas OSs pudessem ser executadas com o mesmo rigor, qualidade e quantidade. Considerando o histórico de reformas administrativas do Estado, que o tornaram mais gerencial e menos finalístico; a constante política de contenção de gastos estatais, que têm marcado a Administração brasileira desde os anos 1990; o

¹⁴ Fonte: Planilhas Orçamentárias da Prestação de Contas Anual das OSs 2022 ref. 2020. Previsto: R\$ 90.430.270,48. Realizado: R\$ 88.329.504,80. R/P: 98%.



Questão	Resposta
	<p>recorrente o congelamento salarial dos funcionários públicos, além da perda de direitos adquiridos ao longo da carreira e a não indexação aos dissídios anuais, a carreira pública se tornou menos atrativa e competitiva. Dessa forma, preocuparia, em ato contínuo, a reposição dos postos de trabalho, de carreiras profissionais específicas para a realização da política nos equipamentos e programas culturais. Considerando a análise conjuntural, é possível afirmar com consistência que não há nenhuma iniciativa legislativa nessa direção hoje. Assim sendo, a resposta é não.</p>
<p>4. A SEC SP teria condições de flexibilizar o número de funcionários como têm feito as Organizações Sociais para enfrentamento da crise que se instala desde 2015 no curtíssimo prazo, com redução e/ou substituição de quadros, a fim de otimizar os recursos disponíveis, evitando ao máximo a redução quantitativa e qualitativa e mesmo paralisação dos serviços culturais por falta de recursos?</p>	<p>Não. A SEC já atua com o número de funcionário reduzido diante da abrangência do estado de São Paulo, do vulto de ações e dos recursos que o estado realiza anualmente, sendo o maior estado da federação, em termos de recurso e de população. No ano de 2020, foi editado um decreto que dispõe sobre medidas de redução de despesas com pessoal (decreto estadual 64.937, de 13 de abril de 2020). As medidas duraram até dezembro de 2021.</p> <p>No entanto, ainda restam no estado uma parcela significativa de profissionais concursados, que gozam de estabilidade, necessária para a sustentabilidade e salvaguarda do histórico das políticas públicas, suprapartidárias e que atravessam as diferentes gestões. Atualmente, a SEC conta apenas com 54 servidores estatutários permanentes.</p> <p>No caso de tentar reduzir os cargos comissionados, temos a realidade que em 31/12/2021 eram 96 cargos de livre nomeação de assessoramento e 53 de direção, coordenação e de alta gestão. Se a redução ocorrer entre esse total de 93 coloca-se em risco a suspensão de atividades ordinárias, a descontinuidade e precarização das ações gerenciais e administrativas essenciais à Pasta, fiscalizada por órgãos de controle interno e externo.</p> <p>Percebemos ainda, na série histórica de RH, que nunca houve um período de retomada e crescimento do RH no serviço público. Isso pode gerar insegurança à própria gestão da Pasta, atual e futura, e à sua capacidade de entregar cultura ao povo paulista.</p> <p>Considerando que o total de funcionários está aquém do necessário e do ideal na Pasta; que não existe a curto e médio prazo previsão de aumento da força de trabalho no setor público; que a atribuição do funcionalismo público em nada se compara com a atribuição dos trabalhadores que compõem a força de trabalho nos contratos de gestão, não existe na realidade do Estado atual a possibilidade de a SEC assumir a gestão dos objetos culturais, no modelo de administração direta, bem como não é possível flexibilizar o número de funcionários que atuam na burocracia estatal, ao contrário, é necessária a ampliação.</p> <p>Por fim, cabe informar que em 2020 o contrato atual do Programa de Estágio no estado de SP foi suspenso, conforme previsto no Decreto estadual 64.937/ 2020 e permaneceu durante todo o ano de 2021. Dessa forma, a Secretaria está impossibilitada de admitir estagiários, que historicamente têm sido importantes colaboradores no processo de ensino-aprendizagem, atuando de forma bastante ativa nas diversas áreas da administração pública, renovando e oxigenando a própria gestão.</p>

As quatro negativas acima uma vez mais indicam que seria inexecutável no curtíssimo, curto e médio prazo, e possivelmente também no longo prazo, a viabilização de pessoal por parte da Administração estadual para a execução direta do objeto cultural contratualizado. Sem essa possibilidade, toda a perspectiva da execução direta permanece, igualmente, **inviável**.

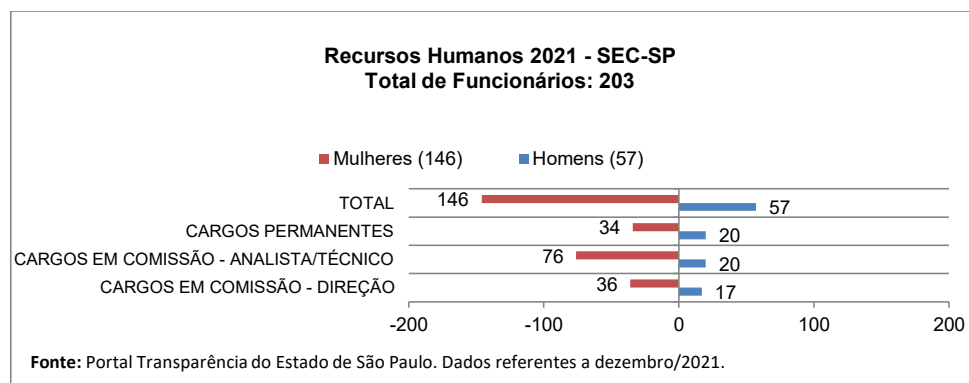
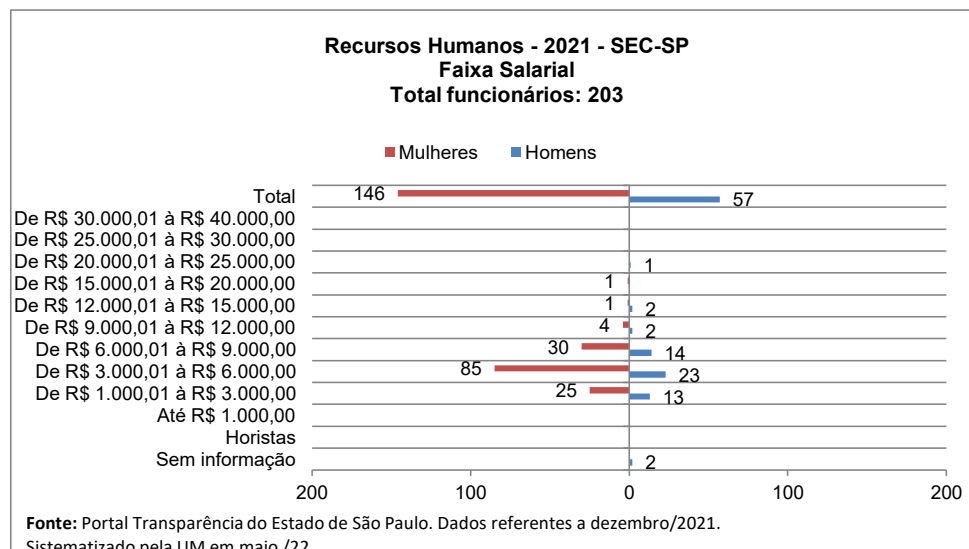
À parte a inviabilidade constatada, nos perguntamos de novo: **caso houvesse condição de execução direta dos objetos contratuais pelo Estado, ela seria mais vantajosa, equivalente ou**



menos vantajosa do que o que o modelo de gestão em parceria com OS, do ponto de vista estritamente econômico-financeiro?

Para verificar essa questão, novamente recorremos ao maior grupo de despesas dos contratos de gestão: os recursos humanos, considerando que a opção mais vantajosa nessa rubrica orçamentária trará o mais expressivo impacto econômico e financeiro, na medida em que ela representou, em média, 60% dos recursos alocados nas parcerias entre 2004 e 2014, 79% em 2015, 83% em 2016, 76% em 2017, 70,5% em 2018, 70,7% em 2019, 69,8% em 2020 e **66% em 2021**.

Para fins de comparação, cabe dizer que em 2021, a média salarial praticada no estado de São Paulo, em especial, na Secretaria de Cultura e Economia Criativa foi **R\$ 5.022,83**. Em relação às mulheres, a média salarial foi R\$ 4.906,17 e representou 92% da média salarial dos homens, de R\$ 5.332,5. Vale ressaltar que as mulheres representam a imensa maioria de servidores públicos na SEC: dos 203 funcionários públicos (comissionados e permanentes), são 146 (72%) mulheres e 57 (28%) homens.



É possível perceber o perfil bastante enxuto da SEC em 2021, que segue a tendência da última década e de todo o estado com o enxugamento da máquina pública e com a ausência de novos cargos e concursos. Esse déficit é especialmente sentido quando novas e diversificadas demandas surgem para o estado assumir. Em números totais, em 2015, a SEC contava com 259 funcionários¹⁵, já teve nos anos 2000, aproximadamente, 500. Essa privação é sentida no acompanhamento dos contratos, das atividades culturais realizadas em todo o Estado, na capacidade de produção de conhecimento a partir dos resultados alcançados pelas OSs etc.

O perfil da equipe técnica e analista do estado de São Paulo também responde às características gerenciais que o estado adotou desde a reforma administrativa do estado, na década de 1990. Trata-se de funcionários da atividade meio, contratados para colaborar na eficiência da burocracia, em relação às atividades de acompanhamento, gestão e monitoramento da execução da política, que no caso da Cultura, ocorre por meio de contrato de gestão.

Analisando os dados obtidos no Portal da Transparência do Estado referentes aos cargos e salários praticados pela SEC em dezembro de 2021, verificou-se que o desembolso foi de R\$ 1.009.587,97, nesse mês. Em 2021, a média salarial mensal na Pasta da Cultura foi de **R\$ 5.022,83**.

Ainda que a média salarial do contrato de gestão em tela tenha superado a média salarial praticada na administração direta, vemos que, do ponto de vista econômico, financeiro e gerencial, o modelo OS é mais vantajoso que a execução do objeto contratual pela Administração Direta. Reiteramos que essa afirmação se torna ainda mais consistente quando se observa que o modelo OS na cultura, ao utilizar uma forma preponderante (quase exclusiva) de contratação de pessoal, regida pela CLT, equipara todos os seus colaboradores em termos de direitos trabalhistas, benefícios e encargos. Além de não ter correspondência de cargos e funções no Estado, a possibilidade de ter que realizar tudo que é feito atualmente por meio de CG e profissionais celetistas com servidores efetivos e servidores comissionados (sem nenhum vínculo, suscetíveis de demissão sem justa causa sem quaisquer benefícios ou garantias e sem aposentadoria especial) se demonstrou inviável.

A cada ano fica mais difícil propor uma comparação simples entre a execução da política cultural do estado pela administração direta pelos motivos já apresentados acima. Ao longo dos anos, a produção de séries históricas orçamentárias de recursos humanos e de resultados têm possibilitado a afirmação que a escolha do modelo se mostra mais acertada e, portanto, mais vantajosa. Do início, a adoção do modelo pela SEC constituiu uma resposta à regularização jurídica e administrativa dessas parcerias, e a partir de então, começou a produzir uma cultura de resultados e de gestão profissional nos equipamentos e programas culturais. Os contratos de gestão possibilitaram à SEC enunciar sua política cultural, com objetivos e metas dos programas culturais cada vez mais bem desenhados, além de permitir analisar os resultados e elaborar formas de medir se esses objetivos estão sendo atingidos. Isso significa, em termos de gestão pública, maior previsibilidade, maior transparência no uso dos recursos, do recrutamento, além de maior flexibilidade de gestão e de participação social na gestão dos recursos e objetos culturais.

Outro aspecto importante é o constante aprimoramento que o modelo de gestão por OS tem vivenciado ao longo desses 17 anos, implicando diversos atores em uma governança mais transparente e democrática. A Secretaria, que por meio de unidades gestoras das ações culturais aprimorou o corpo de especialistas que atuam elaborando as diretrizes; a área de monitoramento e avaliação, que sistematizou os resultados das parcerias e garante a transparência desses dados; os conselhos consultivos e de avaliação, que ao longo dos anos tiveram diversas formações, ampliando a diversidade; a organização social que gerencia o objeto contratual com o *know-how* que a qualificou para tanto; a sociedade e as demais instâncias fiscalizadoras, responsáveis pelo controle interno (Fazenda) e externo (TCE, Alesp). Desse modo, a cada ano, o Parecer da UGE e da UM apontam acertos, pontos de melhoria e de verificação para que modelo funcione ainda melhor.

¹⁵ Boletim UM "Recursos Humanos da Cultura no Estado de SP: SEC e OSs", volume 14, dez/2019. Disponível em: http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/esseers/2016/03/Boletim_UM_n14_RH_SEC_OSs_2004_2018-1.pdf. Acessado em maio/2021.



Importante destacar que ao contrário do modelo de gestão por OS, o estado pouco avançou na legislação da administração direta (compras e contratações), o que aponta que indicadores de economicidade não seriam atingidos como o são com as OSs. Como exemplo, ressaltamos que o estado não teria condições de receber doações a título de patrocínio para o objeto contratual ou de assegurar que os recursos obtidos por meio de captação operacional fossem alocados em sua manutenção e funcionamento, o que acarretaria prejuízos às ações culturais realizadas e, por conseguinte, a seu público beneficiário.

III. CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA

Objetivo da verificação III: examinar se as ações, rotinas e execução orçamentária previstas foram realizadas em conformidade, nos termos da legislação vigente e da pactuação celebrada por meio do contrato de gestão.

A. CUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS E ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO

A partir dos documentos citados na apresentação desse Parecer, a UM verificou o atendimento por parte da organização social de aspectos de conformidade e legalidade definidos no contrato de gestão, tais como obediência ao limite de despesas com recursos humanos e especificamente com diretoria, posicionamento da auditoria externa independente quanto às demonstrações financeiras e aprovação do relatório de atividades pelo Conselho de Administração da entidade, entre outros.

Coube à Unidade Gestora a verificação da entrega de todos os documentos solicitados pelo Tribunal de Contas do Estado em suas Instruções Normativas, englobando diversas certidões e declarações, tendo apontado a seguinte pendência sobre as rotinas e obrigações para com a UGE: Programa Educativo. Além disso, a OS entregou junto ao relatório anual de atividades e de prestação de contas, os anexos técnicos e administrativos previstos, documentos fundamentais para permitir a análise realizada a seguir.

O quadro abaixo traz informações sobre conformidade e atendimento à legislação em 2020 (para efeito comparativo) e em 2021.

CONFORMIDADE	2020	2021
Parecer da Auditoria STAFF	Aprovado	Aprovado
Deliberação sobre prestação de contas pelo Conselho Administrativo	Aprovado	Aprovado
Cumprimento das rotinas contratuais, segundo a UGE	Sim (p. 39)	Sim (p. 42)
Opinião da UGE sobre resultados no exercício	Satisfatório (p. 53)	Satisfatório (p. 55)

Fonte: PA UM 2020, Relatório Anual OS e Pareceres Técnicos UGE, 2020 e 2021.

B. TRANSPARÊNCIA AFERIDA NOS SITES DOS OBJETOS CONTRATUAIS EM 2021

Dada a importância da transparência nas parcerias entre o poder público e o terceiro setor, a UM adota, desde 2013, a aferição de um Índice de Transparência (IT) nos sites institucionais das organizações sociais (OSs) da cultura e nos sites dos objetos culturais gerenciados por elas. A partir de 2015, o IT passou a ser item de verificação regular da UM como um dos parâmetros de avaliação deste Parecer Econômico-Financeiro Anual (PA UM). Desde então, a UM realiza a aferição dos sites institucionais das organizações sociais e dos objetos culturais periodicamente. Esse acompanhamento de 9 anos tem motivado contínua melhoria na divulgação das informações dos



objetos culturais pelas OSs parceiras da SEC-SP. Além disso, o foco do IT é garantir a constante melhoria do modo como são disponibilizados tais dados à sociedade, com o intuito de que seja compreendido o seu dinamismo, e isso esteja em consonância com as demais instâncias de controle da administração pública.

O ano de 2020, período de pandemia da COVID-19, foi um momento no qual se tornou mais necessária a busca por alternativas de comunicação digital para uma melhor aproximação com a sociedade e para adaptar-se às mudanças quanto às demandas sociais por transparência e dados abertos. Após 5 anos da presença do IT como um dos parâmetros de avaliação no PA UM, em 2020, decidiu-se reformular alguns itens, a fim de aprimorar a metodologia de aferição e alguns dos indicadores que compõem o índice. Por isso, a UM realizou a revisão da metodologia do IT e dos indicadores em janeiro e fevereiro de 2020. A estrutura do IT foi ampliada de 25 para 44 indicadores. A UM encaminhou as orientações dessa reformulação em abril de 2020 a todas as OSs e, na ocasião, foi solicitado que as OSs se manifestassem em relação a nova orientação de aferição.

Em razão dessas alterações do IT, mesmo com as orientações e aferições sendo realizadas em todos os trimestres de 2020, para fins de avaliação foi considerado apenas o último trimestre de 2020, no intuito de que houvesse um prazo razoável de dois trimestres para que as OSs adequassem os respectivos sites às diretrizes de transparência da pasta da Cultura. Diante do aumento de indicadores e aprimoramento metodológico do IT em 2020, as OSs tiveram dificuldades na adaptação dos sites, principalmente, dos objetos culturais. Por conta disso, em 2021, foi estabelecido, novamente, um diálogo aproximado com as OSs para que se manifestassem sobre os indicadores do IT e, por isso, somente a última aferição do exercício de 2021 foi considerada, da mesma forma que no ano de 2020.

Ainda que a prerrogativa do monitoramento e da avaliação seja da SEC-SP, o êxito do modelo de gestão em parceria com as organizações sociais de cultura, desde 2004, se dá justamente por meio da interlocução e do ambiente de construção coletiva da parceria. Em setembro de 2021, a Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cultura (ABRAOSC) encaminhou um ofício em nome de todas as OSs que possuem contrato de gestão vigente, para que o IT fosse repensado e discutido com o conjunto das OSs parceiras do Estado de São Paulo e que fosse definido um grupo de trabalho sobre o IT com representantes da ABRAOSC.

Conforme tratativas da UM com a ABRAOSC, representando todas as OSs, foi criado um grupo de trabalho, em novembro de 2021, para discutir o IT, válido para a aferição a partir daquele mesmo exercício. O grupo de trabalho considerou durante a análise: 1. as orientações gerais do IT que precisavam ser repassadas e/ou acordadas com as OSs; 2. as orientações específicas sobre cada bloco de indicadores; 3. a nomenclatura mais adequada para cada indicador; 4. a distribuição de notas mais adequadas, ponderando a relevância de cada indicador; e 5. a determinação de explicações sobre formato, periodicidade e demais sugestões de boas práticas da UM. O novo IT de 2021 manteve os 5 blocos definidos em 2020, cada um com um eixo da transparência e com 44 itens de aferição para o monitoramento da transparência dos sites institucionais e/ou dos objetos culturais. A soma total dos indicadores é de 10 pontos. O resultado desse trabalho foi o aprimoramento da planilha orientativa de aferição do IT dos sites das OSs e objetos culturais. Manteve-se assim a estrutura anterior de aferição utilizada em 2020, porém foram realizados ajustes na nomenclatura dos indicadores, da pontuação, do formato e da periodicidade, considerando os apontamentos dos presentes em reunião e sugestões encaminhadas à UM pelas 17 OSs por e-mail.

O IT foi elaborado com base: nas obrigações de rotinas e compromissos vinculados aos contratos de gestão firmados com as OSs parceiras da SEC-SP; no cumprimento de outros documentos normativos expedidos pela SEC-SP e pela Secretaria de Comunicação do Estado de São Paulo (SECOM-SP); e com base na legislação vigente relacionada às parcerias com organizações sociais de cultura, à transparência exigida aos órgãos públicos e entidades privadas que recebem recursos públicos, e aos Comunicados SDG de nº 16/2018, nº 18/2018 e nº 49/2020, do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP).

A transparência no Brasil tem fundamento constitucional, baseado no princípio da Publicidade, previsto no artigo 37 da Constituição Federal. A transparência fiscal tem seu marco na Lei de



Responsabilidade Fiscal (Lei complementar nº 101/2000). Já no que se refere à Lei de Acesso à Informação (LAI, Lei Federal nº 12.527/2011), é assegurado o direito fundamental de acesso às informações de órgãos públicos e entidades que recebem recursos públicos. E, segundo o Decreto Estadual nº 58.052/2012 e suas alterações, as entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos diretamente do orçamento ou mediante contrato de gestão, estão subordinadas aos procedimentos legais para assegurar o direito fundamental de acesso à informação.

Por ser obrigatório a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral em sítios oficiais da rede mundial de computadores, a internet (Lei nº 12.527/2011, art. 8º, § 2º e Decreto nº 58.052, art. 23, § 2º), o IT visa garantir conteúdos mínimos que as organizações sociais precisam disponibilizar em seus sítios eletrônicos. Ainda que a obrigação específica sobre a publicação na internet de cada item sugerido no IT não esteja previsto em lei, destaca-se a obrigação de divulgar no sítio da OS todas as contratações de obras e serviços, bem como as compras (Decreto nº 43.493/1998, art. 13-A, inciso II, incluído pelo Decreto nº 50.611/2006) e a remuneração bruta e individual mensal dos cargos pagos com recursos do contrato de gestão, de todos os seus empregados e diretores (Decreto nº 64.056/2018).

O Parecer Administrativo nº 41/2019 da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo (PGE-SP) propôs a uniformização da jurisprudência administrativa do Estado, confirmando o entendimento sobre a transparência que deve dar-se à remuneração bruta e individual paga com recursos do contrato de gestão de todos os empregados e diretores, isto é, a publicação periódica de uma relação com nomes, cargos e salários. E o comunicado da PGE-SP nº 72/2020, destacou o entendimento de que a transparência desta informação não fere a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) nº 13.709/2018.

Diante desse panorama e mantendo o diálogo com as OSs, é importante que as informações atinentes aos indicadores do IT estejam permanentemente atualizadas nos sites, aos moldes do solicitado pelos órgãos de controle, e para constante acompanhamento da transparência das informações pela SEC-SP, por meio da UM, quadrimestralmente. Assim, mantém-se sempre a qualidade na gestão dos objetos culturais públicos, na formulação e na execução, em parceria com o Estado de São Paulo, das políticas culturais, em especial, na garantia do acesso à informação, da transparência e do controle social. Portanto, o princípio da transparência ativa - isto é, promover a ampla divulgação de documentos, dados e informações de interesse coletivo e público, independentemente de requerimentos - prevalece sobre eventuais omissões no que tange a quais informações e documentos devem ser disponibilizados na internet.

A fim de manter a série histórica da UM, que contém registros internos desde 2013, foi realizada - entre dezembro de 2021 a janeiro de 2022 - a análise dos sites institucionais das OSs e dos objetos culturais selecionados referente ao ano de 2021. A avaliação final do IT, base para o PA UM, considera a média simples das notas quadrimestrais de sites vinculados a cada contrato de gestão em análise, e é apresentada também a média do IT consolidada considerando o conjunto de sites selecionados em cada contrato de gestão para aferição. A partir de 2022, o IT será aferido sempre no último mês de cada quadrimestre (abril, agosto e dezembro), e as planilhas, com os resultados das aferições, serão encaminhadas às OSs para ciência e manifestações em até 5 dias úteis.

A tabela a seguir apresenta a pontuação do site de cada objeto cultural selecionado para análise no IT e existente no contrato de gestão analisado neste PA UM em 2021. Também mantém o histórico de 5 anos, e destaca se houve variação entre os anos de 2020 e 2021. As notas obtidas categorizam os sites da seguinte maneira: "Sem transparência" (média anual entre 0 e 4), "Transparência parcial" (média anual entre 4,1 e 7) ou "Transparência satisfatória" (média entre 7,1 e 10).

INCI – CG Nº 09/2016	Nota 2017	Nota 2018	Nota 2019	Nota 2020	Nota 2021	Varição % (2021/2020)
Site do Museu do Café	9,00	8,70	8,50	7,30	9,40	28,77%
Média geral dos objetos contratuais no IT	8,88	9,12	9,08	6,88	8,34	21,22%

Fonte: Planilha do Índice de Transparência dos sites vinculados aos objetos contratuais



Além da apresentação da pontuação de 2021 no IT do objeto cultural vinculado ao contrato de gestão em análise, este PA UM busca destacar aspectos de transparência, aferidos no 3º quadrimestre de 2021, que são considerados relevantes do ponto de vista da conformidade e que têm pontuação atribuída no quadro-síntese de avaliação localizado no final do documento, quais sejam: se a OS tem publicado em seu site institucional e/ou publicado no site do objeto cultural: o manual de recursos (em PDF pesquisável), o plano de cargos e salários com faixas salariais (em PDF pesquisável), e a planilha de remuneração individualizada dos dirigentes e empregados com nomes, cargos e salários (em formato aberto, tais como: excel, csv ou outro). Na sequência, são apresentados: comentários sobre o IT do contrato de gestão em análise e sobre os documentos mencionados anteriormente; solicitações, caso seja necessário a OS se manifestar sobre algum dos assuntos em destaque; e sugestões de boas práticas para as OSs.

COMENTÁRIOS: o site do Museu do Café manteve-se na categoria de “Transparência satisfatória”, evidenciando a boa performance da OS na viabilização de acesso à informação. Enquanto em 2020 houve variação negativa de 14,12% em relação ao ano de 2019 (queda esperada em virtude da necessidade da OS ainda se adequar aos novos indicadores do IT), em 2021 houve variação positiva de 28,77% em relação ao exercício anterior. Vale destacar que o site do Museu do Café ficou entre os dez mais bem avaliados no IT de 2021. Por isso, recomenda-se que a OS continue a priorizar a pauta da transparência, a fim de garantir a posição de excelência nesse quesito, visto já ter demonstrado que tem plenas condições de fazê-lo.

No que diz respeito aos documentos apontados anteriormente, a OS mantém em seu site institucional/objeto cultural o manual de recursos humanos e o plano de cargos e salários, com faixas salariais, conforme exigido pela legislação, e em PDF pesquisável. A OS também tem publicado o relatório de remuneração em PDF pesquisável e xlsx, em periodicidade mensal, de janeiro a dezembro de 2021. Dessa forma, a OS totalizou 2,0 pontos sobre esse tópico no quadro-síntese localizado ao final deste PA UM (1,0 ponto do IT, 0,25 pelo manual, 0,25 pelo plano de cargos e salários, com tabela salarial, e 0,50 por publicar a relação mensal de remuneração em formato aberto e por manter o histórico).

SOLICITAÇÕES: recomenda-se que a OS continue a publicar o relatório de remuneração mensalmente com nomes, cargos e salários, em formato aberto (csv ou xlsx) e em PDF pesquisável, em seu site, e que mantenha o histórico mensal e anual destas informações durante todo o período de vigência do contrato de gestão atual. É importante também seguir as diretrizes dos órgãos de controle.

BOAS PRÁTICAS: A UM sugere que todos os relatórios e dados referentes às ações das OSs parceiras da SEC-SP sejam publicados periodicamente (assim que produzidos e aprovados), seja no website da OS e/ou do objeto contratual, em PDF pesquisável, e quando possível também em pelo menos mais um formato eletrônico aberto, não proprietário, tais como planilha e texto (csv, txt, json, xml etc; sugere-se: csv - não proprietário - ou xlsx - proprietário), e que se mantenha o histórico das informações do contrato de gestão em vigência, de modo a facilitar a análise das informações por qualquer cidadão interessado, equipe da SEC-SP e órgãos de controle competentes. E sugere-se, como boas práticas, que continue a atualizar constantemente o manual de recursos humanos e o regulamento de compras e contratações, bem como que publicize as versões oficiais mais atualizadas, assinadas e com registro.

C. VISITAS TÉCNICAS EM 2020 E 2021

Atendendo ao Decreto n° 59.046, de 05 de abril de 2013, a Unidade de Monitoramento (UM) realiza periodicamente visitas técnicas às sedes das Organizações Sociais de Cultura (OSs), parceiras da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo (SEC-SP), bem como aos objetos culturais gerenciados pelas OSs, visando o monitoramento e a avaliação dos contratos de gestão (CG).

O presente tópico versa sobre as visitas técnicas realizadas pela UM nos anos de 2020 e 2021, que, no entanto, ocorreram ambas em formato virtual em decorrência do cenário pandêmico nos anos em



questão. No ano de 2020, a visita técnica teve como principal foco os processos de compras e contratações e de recursos humanos desenvolvidos pelas OSs. No ano de 2021, o intuito da visita foi compreender os benefícios concedidos pelas OSs aos colaboradores. Assim, a seguir serão apresentadas explicações detalhadas referente a cada visita técnica e sobre os relatórios elaborados pela equipe da UM, com base nas informações levantadas e avaliadas em cada ano.

i. Visitas Técnicas de 2020

Desde 2016, a cada dois anos, a UM realiza as visitas técnicas *in loco* às sedes das OSs, analisando os processos de compras e de contratações, do exercício em questão, que foram realizados no âmbito do CG. No entanto, em 2020, o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, estabeleceu a quarentena no estado de São Paulo, no contexto da pandemia da COVID-19, com suspensão de atividades presenciais de setores considerados não essenciais e, portanto, os equipamentos culturais tiveram que permanecer fechados. O estado de calamidade pública tornou inexecutável a realização de visitas presenciais e, as visitas técnicas anuais da UM, foram adaptadas ao formato virtual, impactando no formato de acesso aos processos de compras e contratações das OSs e na análise realizada em grupo pela UM dos achados.

Ainda assim, foi feita uma análise documental cuidadosa dos arquivos administrativos e financeiros digitalizados pelas OSs, a fim de destacar e/ou sugerir boas práticas para os processos realizados regularmente de compras e contratações e de recursos humanos. O processo de coleta de informações considerou a obrigação de as OSs divulgarem na internet os processos de compras e contratações de serviços e de contratação de pessoal, assim como os regulamentos e manuais. A partir daí, foram selecionados alguns desses processos disponibilizados nos sites institucionais das OSs e/ou dos objetos culturais, além de outros que não foram objetos de divulgação (o que varia de acordo com os manuais de cada organização).

O objetivo desse tipo de visita técnica é analisar pontualmente cada processo, relatar os achados e sugerir boas práticas às OSs. O exame desses processos está previsto na legislação que regulamenta as parcerias com as organizações sociais de cultura, bem como nos contratos de gestão pactuados, e integra as obrigações dos órgãos contratantes do poder público estadual e do controle interno da Pasta, para atendimento ao expresso nos artigos 135 (Itens: V, VI, VII e VIII), 200 (itens VII, VIII, X, XII e XIV) e 201 das Instruções Normativas nº 01/2020 do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP).

Em 02 de outubro de 2020, a UM enviou e-mail às 18 OSs, responsáveis pelos 24 contratos de gestão vigentes na época, solicitando uma série de documentos relativos aos processos de compras e contratações e de recursos humanos previamente selecionados, com prazo de devolutiva até 15/10/2020. Em seguida, a UM realizou a análise da documentação e, quando necessário, foram solicitados novos documentos. Para além da análise dos processos, buscou-se verificar a adequação dos achados aos manuais de compras e contratações e de recursos humanos de cada OS.

Para cada aquisição, serviço ou colaborador contratado, foi verificada a observância dos princípios de impessoalidade, legalidade, publicidade, moralidade, razoabilidade, finalidade, motivação e interesse público. Verificou-se, portanto, os processos de seleção realizados e publicizados (ou sua dispensa motivada), a formalização dos ajustes de compras, a regularidade dos procedimentos, os instrumentos utilizados, os pagamentos efetuados, a ordem da documentação, a adequação em relação ao regulamento correspondente e a existência das devidas justificativas e comprovações.

Seguindo o mesmo parâmetro avaliativo das visitas técnicas dos últimos exercícios, a análise de conformidade da documentação apresentou a classificação de: não-conformidade leve (cujo impacto causa prejuízo à qualidade e agilidade dos processos, porém não causa danos ao público, nem ao erário); não-conformidade média (cujo impacto causa prejuízo à qualidade e agilidade dos processos, podendo, com o tempo, causar dano ao público, colaboradores e/ou ao erário); e não-conformidade grave (cujo impacto causa prejuízo à qualidade e agilidade dos processos, e eventual dano imediato ao público, aos colaboradores e/ou ao erário).

Após o envio dos relatórios pela UM às OSs, as organizações tiveram como prazo a entrega da prestação de contas anual de 2021, na qual se manifestaram sobre os apontamentos destacados



pela UM nos relatórios das visitas técnicas. O quadro a seguir sintetiza: a avaliação geral da UM no relatório da visita técnica sobre o CG em análise neste PA UM; se a OS encaminhou resposta juntamente com a prestação de contas e dá ênfase, quando necessário, à resposta enviada pela OS; e, em considerações finais da UM, aponta se ainda há pendências ou não sobre a visita técnica do ano de 2020.

Avaliação da UM
A OS entregou os documentos tempestivamente, de modo organizado, apresentando por pastas nomeadas cada um dos itens solicitados. Foram realizadas observações aos documentos aferidos, como no processo de seleção, em que é sugerido maior abrangência do material enviado para fins de avaliação e, referente ao processo de compras, a ausência de notas fiscais referente a um serviço contratado.
Resposta da OS INCI (CG: 09/2016)
O INCI respondeu, em documento direcionado à UM, sobre as considerações referentes à avaliação realizada na visita técnica de 2020. No documento enviado, a OS esclarece que o processo com ausência de nota fiscal se refere a uma locação, e que não ocorre emissão de nota, e sim fatura. Em relação as demais observações feitas pela UM, o INCI argumenta que não há referência de quais documentos não teriam sido enviados e o que efetivamente não pôde ser verificado nos processos.
Considerações finais da UM
Diante do retorno apresentado pela OS, a UM se compromete a ser mais precisa quanto às solicitações e apontamentos futuros, e considera satisfatória a manifestação do INCI, não havendo pendências por parte da OS sobre o relatório de visita técnica de 2020, referente ao contrato de gestão em análise nesse parecer técnico.

Fonte: Unidade de Monitoramento, 2022.

ii. *Visitas Técnicas de 2021*

Diante da permanência do cenário de pandemia da COVID-19, apesar do retorno gradual às atividades culturais presenciais, a equipe da UM preferiu realizar novamente a visita técnica em formato virtual no ano de 2021, por meio do levantamento de informações sobre o tema: "Benefícios concedidos aos colaboradores que atuam nas Organizações Sociais da Cultura", com o intuito de qualificar informações sobre os recursos humanos (RHs) dos CGs. Periodicamente, as OSs prestam informações sobre recursos humanos nos relatórios quadrimestrais e anuais, no entanto, no ano de 2021, o foco da análise da visita foi especificamente os pacotes de benefícios e vantagens oferecidos aos colaboradores (diretores e demais colaboradores), contratados pelas OSs, no âmbito do contrato de gestão.

Antes de elaborar um questionário estruturado sobre esse tema, a UM realizou 03 (três) reuniões com algumas equipes dos setores administrativos e de recursos humanos das OSs, para entender como são geradas e organizadas essas informações no setor de RH e como poderiam ser apresentadas da melhor forma possível no questionário. Dessa forma, para coletar as informações, a UM elaborou um formulário online, enviado por e-mail às OSs no dia 16/11/2021, com prazo para o preenchimento e devolução até o dia 06/12/2021.

A UM solicitou a colaboração das 17 OSs parceiras, com 24 CGs vigentes na época, no preenchimento de informações sobre o tema supracitado, utilizando como data-base o mês de agosto de 2021. O formulário foi estruturado sobre os assuntos elencados a seguir, dividido em 9 seções, para que as OSs preenchessem as informações em separado sobre cada CG: 1. *Informações gerais da OS*, 2. *Transporte*, 3. *Vale-alimentação e Vale-refeição*, 4. *Plano de Saúde*, 5. *Plano Odontológico*, 6. *Auxílio-creche*, 7. *Auxílio-educação*, 8. *Previdência Privada* e 9. *Outros benefícios concedidos aos*



colaboradores (vale-farmácia, vale-cultura, auxílio-morte/funeral, auxílio-filho excepcional, auxílio-home office, ter convênio com academia, conceder seguro de vida e ter parceria com o SESC).

Diante da demanda, houve por parte das OSs o preenchimento do formulário, seguido de complementos por meio de novos pedidos realizados pela UM via e-mail. A análise foi finalizada em formato de relatório técnico, elaborado pela equipe da UM e dividido em duas partes. Na parte I, comum a todos os relatórios, é apresentada uma análise transversal dos 24 CGs vigentes no momento da pesquisa (agosto de 2021). Na parte II, específica de cada CG, foi verificada a compatibilidade das respostas da OS com o estabelecido no manual de recursos humanos constante no site institucional da OS gestora e/ou no site do objeto cultural.

Além disso, como boas práticas, a equipe da UM analisou a aderência dos benefícios ao estabelecido na Convenção Coletiva de Trabalho do Sindicato dos Empregados em Entidades Culturais, Recreativas, de Assistência Social, de Orientação e Formação Profissional no Estado de São Paulo (Senalba) e seu representante patronal Sindelivre, de 2021/2022 (com vigência entre 1º de março de 2021 a 28 de fevereiro de 2022). Os relatórios finais foram encaminhados às OSs em 11/05/2022, solicitando que, caso houvesse apontamento no tópico de “considerações finais”, se manifestassem sobre o assunto na prestação de contas do próximo relatório quadrimestral (2º quadrimestre de 2022) até a data de 20/09/2022.

Em relação às boas práticas em recursos humanos, em 2017, a UM, em parceria com as OSs, construiu um Referencial de Boas Práticas para que fosse utilizado pelas organizações do estado de São Paulo na elaboração de seus manuais de recursos humanos. O documento, disponível no Portal da Transparência na Cultura, se ampara na legislação específica de OS, na Lei Complementar Estadual nº 846/1998, que prevê que toda a OS paulista deve obedecer a uma série de determinações relacionadas aos recursos humanos, tendo a legislação regulamentar estabelecido as regras mínimas para as entidades qualificadas, culminadas no manual de recursos humanos dispor, no mínimo, sobre o plano de cargos, salários e benefícios dos colaboradores da entidade.

Com efeito, os Decretos Estaduais nº 43.493/1998 e 50.611/2006 estabelecem, como condição para que uma entidade se qualifique como Organização Social, que o conselho de administração aprove, por maioria de, no mínimo, dois terços de seus membros, o regulamento próprio com os procedimentos que a entidade deverá adotar para a contratação e gerenciamento de seus recursos humanos (manual de recursos humanos), abordando, dentre os requisitos mínimos, o estabelecimento de plano de cargos, salários, benefícios e funções gratificadas ou demais vantagens dos colaboradores da entidade, com regras objetivas e conhecidas por todos os seus colaboradores, levando em consideração, obrigatoriamente, a capacidade financeira da entidade e o zelo pelo equilíbrio orçamentário.

Outro aspecto considerado na visita técnica é que as OSs são entidades privadas sem fins lucrativos e possuem autonomia para a elaboração de seus manuais de recursos humanos. Como consta no texto da Lei de OS, trata-se de “regulamento próprio”, ou seja, específico de cada OS. Contudo, esses documentos devem ser objetivos e impessoais em seus critérios e normatizações, e devem ser de conhecimento público. É com esse horizonte que o trabalho analítico da UM se ampara e busca qualificar e colaborar no aprimoramento da gestão de recursos humanos.

Conforme orientado pela UM no Referencial de Boas Práticas para a elaboração de manual de RH, além das obrigações estipuladas por lei, regulando os descontos e incentivos financeiros para a concessão de benefícios, é preciso prever que o planejamento de gastos seja sustentável no âmbito dos repasses públicos e da captação de recursos para o contrato de gestão. Por outro ângulo, deve-se ressaltar que o bem-estar do(a) colaborador(a) contribui sobremaneira para o bom desempenho de suas funções. De forma geral, recomendou-se a constante avaliação por parte das OSs das necessidades do quadro funcional e do planejamento dos benefícios concedidos, guardando para que estejam explicitados no manual de recursos humanos, de forma precisa e concisa acerca de benefícios, em especial aqueles concedidos especificamente para determinados cargos. Tanto o Manual quanto o Plano de Cargos e Salários devem elencar quais benefícios são previstos, justificando-os à luz de eventuais necessidades especiais, conceituando-os sazonal, geográfica e funcionalmente.



Por fim, as respostas da UM às manifestações das OSs, com considerações sobre possíveis pendências em relação à visita técnica de 2021, serão destacadas no próximo PA UM de 2023 referente a 2022. E, em 2022, a UM, com o apoio das UGEs, retoma o formato de visita técnica presencial, *in loco*, nas sedes das OSs para a rotina bianual de verificação dos processos administrativos e financeiros, relativos às compras e contratações, e de recursos humanos. Também permanecem as visitas de fruição e de acompanhamento presencial da equipe no que diz respeito às atividades culturais e artísticas dos equipamentos culturais geridos em parceria das OSs com a SEC-SP, além da permanência do acompanhamento da programação virtual.

IV. PENDÊNCIAS/CORREÇÕES DO PA UM 2021 REF. 2020

Não constam pendências para a OS INCI – Museu do Café -, em relação ao PA UM 2021 referente a 2020 e nem em relação ao Relatório da Comissão de Avaliação.

V. OPINIÃO CONCLUSIVA ACERCA DO CG

Em 31/12/2021 encerrou-se o CG 09/2016 com a OS Instituto de Preservação e Difusão da História do Café e da Imigração – INCI, para gerir o Museu do Café, que teve início em 01/01/2017 e cujo valor global do CG foi de R\$ 26.323.270,94. Diante da avaliação realizada pela UM para este último exercício e considerando ainda:

- Os pareceres técnicos da Unidade Gestora durante a vigência do CG;
- Cada parecer anual elaborado pela Unidade de Monitoramento a partir de 2017 a respeito dessa parceria, bem como as informações e observações provenientes de reuniões e visitas técnicas;
- Os relatórios anuais de acompanhamento do contrato, elaborados pela Comissão de Avaliação dos Contratos de Gestão.

No âmbito da competência estabelecida pelo artigo 68-D, do Decreto Estadual nº 59.046, de 5 de abril de 2013, a Unidade de Monitoramento avalia positivamente os resultados gerais do contrato de gestão nº 09/2016, firmado com a OS INCI.

Recomendamos à Unidade Gestora que as próximas pactuações considerem a ampliação da captação e a diversificação de fontes de receitas previstas em orçamento, bem como as devidas estratégias para viabilizar isso, de modo a fazer frente à possibilidade de redução dos repasses públicos e garantir a devida realização do Plano de Trabalho, conforme tem sido expresso nos termos de referência das últimas convocações públicas realizadas pela Pasta.

Sugere-se ainda que as próximas pactuações também considerem a ampliação de metas virtuais (ações e públicos), a formação de novos públicos, bem como a ampliação do alcance das ações em todo o Estado de São Paulo.

VI. OPINIÃO DA UM

A avaliação da Unidade Gestora quanto à prestação de contas apresentada foi satisfatória em termos de desempenho e resultado quanto à execução do plano de trabalho, cabendo a ela acompanhar e atestar a qualidade e a efetividade dos resultados apresentados e verificar a necessidade de adequações nos próximos planos de trabalho.

Considerando essa avaliação e de acordo com os dados analisados neste PA UM, informamos que, na avaliação da Unidade de Monitoramento, a prestação de contas da OS referente à execução do contrato de gestão em tela no exercício de 2021 foi considerada **SATISFATÓRIA**, nos termos dos critérios explicitados no quadro-síntese anexo, não tendo chegado a nosso conhecimento nenhuma informação em contrário, ressaltando que a veracidade das informações prestadas é



responsabilidade da organização social e que a comprovação dos resultados e a análise técnica e qualitativa das realizações, bem como da documentação encaminhada, são de competência da Unidade Gestora.

QUADRO-SÍNTESE DE AVALIAÇÃO – PA UM 23/2022 REF. 2021 – INCI MCAFÉ CG 09/2016

	Item de Verificação	Peso e Ponderação		Pontuação
EFICÁCIA E EFETIVIDADE	Índice de Eficácia (% do cumprimento integral do Plano de Trabalho) ¹	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 ponto: ≥ 50% ▪ 0,5 ponto: ≥ 25% e < 50% ▪ 0 pontos: < 25% 	1,0
	Captação de recursos ²	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 ponto: ≥ 50% ▪ 0,5 ponto: ≥ 25% e < 50% ▪ 0 pontos: < 25% 	1,0
	Total de público alcançado ³	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 ponto: ≥ 50% ▪ 0,5 ponto: ≥ 25% e < 50% ▪ 0 pontos: < 25% 	1,0
EFICÁCIA E EFICIÊNCIA	% de despesas com remuneração de RH (total)	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 ponto: ≤ limite fixado no CG ▪ 0 ponto: > limite fixado no CG 	1,0
	% de despesas com remuneração de RH (dirigentes)	0 a 1 ponto		1,0
CONFORMIDADE E TRANSPARÊNCIA	Avaliação da UGE sobre os resultados no exercício	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 ponto: parecer aprovado sem ressalvas ▪ 0 pontos: parecer aprovado com ressalvas ou não aprovado sem ressalvas 	1,0
	Avaliação dos controles internos da OS: Auditoria Independente e Conselho de Administração	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0,5 ponto: parecer da auditoria aprovado sem ressalvas ▪ 0 pontos: parecer da auditoria aprovado com ressalvas ou não aprovado+ ▪ 0,5 ponto: parecer do conselho aprovado sem ressalvas ▪ 0 pontos: parecer do conselho com ressalvas ou não aprovado 	1,0
	Índice de Transparência ⁴	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 ponto: ≥ 7,1 no IT UM/SEC ▪ 0,5 ponto: ≥ 5 e < 7,1 ▪ 0 pontos: < 5 	1,0
	Publicar manual de RH, plano de cargos e salários, e relação de nomes, cargos e salários no site da OS ou OBJ ⁵	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0,5 ponto: Manual de RH e Plano de cargos e salários publicados + ▪ 0,5 ponto: Planilha aberta de remuneração individualizada dos dirigentes e empregados com nomes, cargos e salários publicada no site da OS ou OBJ 	1,0
EFICIÊNCIA E ECONOMICIDADE	Comparativo de custos de RH em relação à Administração Direta	0 a 1 ponto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1,0 ponto: mais vantajoso do que a execução pela Administração Direta, tomando por referencial o item II.C do presente parecer ▪ 0 pontos: execução menos vantajosa que a feita pela Administração Direta 	1,0
Desconto por descumprimento de rotina ou obrigação		-0,5 ponto	(descrever o desconto, quando houver)	-
PONTUAÇÃO MÁXIMA:		10	PONTUAÇÃO OBTIDA:	10,0
AVALIAÇÃO FINAL DA EXECUÇÃO CONTRATUAL EM 2021 - CG Nº 09/2016:				SATISFATÓRIA

¹ Diante da paralisação de ações durante um período mínimo de 6 meses, foram considerados nos critérios de pontuação a metade do previsto para pontuação integral. Além disso, foram considerados nos critérios de



pontuação: a substituição de ações presenciais por ações online; foram desconsideradas as metas não cumpridas que tiveram justificativa acatada pela UGE.

² Diante da paralisação de ações durante um período mínimo de 6 meses, foram considerados nos critérios de pontuação a metade do previsto para pontuação integral. A UM historicamente considera a captação apropriada (rubrica 4.2) para este indicador.

³ Diante da paralisação de ações durante um período mínimo de 6 meses, foram considerados nos critérios de pontuação a metade do previsto para pontuação integral. Além disso, foram considerados nos critérios de pontuação: a substituição de ações presenciais por ações online; foram desconsideradas as metas não cumpridas que tiveram justificativa acatada pela UGE.

⁴ No ano de 2020, a UM reformulou o IT e definiu novos critérios para aferição dos sites das OSs e dos objetos culturais. Considerando que 2021 foi o segundo ano com a aplicação de novos critérios, foi avaliado neste quesito somente a nota referente à aferição do último quadrimestre de 2021. Além disso, como exceção, se adota, no PA UM 2021 ref. 2020 e no PA UM 2022 ref. 2021, pontuação a partir de 5 para notas no IT.

⁵ Para pontuar nestes quesitos: o "Manual de Recursos Humanos" deve estar disponível em PDF pesquisável; o "Plano de cargos e salários" deve apresentar as informações de cargos e faixas salariais, e estar disponível em PDF pesquisável; e a "Planilha de remuneração com nomes, cargos e salários" deve estar disponível em PDF pesquisável e em formato de dado aberto, com informações atualizadas sobre o período em análise (exercício de 2021). Este 1,0 ponto está dividido da seguinte forma: 0,25 ponto se a OS tem o "Manual de Recursos Humanos" em PDF pesquisável + 0,25 ponto se a OS tem o "Plano de cargos e salários, com faixas salariais" em PDF pesquisável; e + 0,5 se a OS tem a "Planilha de remuneração, com nomes, cargos e salários" disponível no site da OS ou OBJ em formato aberto (se for encontrado somente em PDF pesquisável, será considerado atendimento parcial do item e 0,25 ponto).

São Paulo, junho de 2022



Gisela Colaço Geraldi
Coordenadora da Unidade de Monitoramento

EQUIPE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Análises técnicas, levantamento de séries históricas, sistematização e comparação de dados, visitas in loco, elaboração dos pareceres anuais de monitoramento e avaliação

Coordenadora da UM: Gisela Colaço Geraldi

Assessoria Técnica: Ana Beatriz de Oliveira Souza e Marília de Almeida Bezerra

Diretora de Monitoramento e Normas: Grislayne Guedes Lopes da Silva

Diretora de Avaliação: Marina Sequetto Pereira

Diretor do Núcleo de Apoio Administrativo: Rodrigo Ribeiro de Lima

Contatos: monitoramento.cultura@sp.gov.br



ANEXO A – Critérios do Quadro-Síntese de Avaliação
PA UM 2022 REF. 2021

Para objetivar a opinião conclusiva da Unidade de Monitoramento acerca da execução contratual na perspectiva econômico-financeira, foram selecionados 10 indicadores principais, dentre todos os elementos de verificação no Parecer Anual Conclusivo de 2022 referente a 2021, conforme descrito no quadro-síntese de avaliação.

Os resultados que compõem a avaliação final da execução contratual foram determinados pela pontuação obtida pelo CG, presente no quadro-síntese, que considera a seguinte classificação:

CLASSIFICAÇÃO	PONDERAÇÃO	DESCRIÇÃO
Satisfatórios	8,5 ou + pontos	Todos ou quase todos os resultados previstos foram atingidos com eficácia, eficiência e efetividade. A execução contratual foi realizada em conformidade e com transparência. Não há, ou há poucos pontos de correção e melhoria a serem observados.
Regulares	7 a 8,4 pontos	A maior parte dos resultados previstos foi atingida com eficácia, eficiência e efetividade. A execução contratual foi realizada em conformidade e com transparência. Há alguns pontos de correção e melhoria a serem observados.
Regulares com ressalvas	Abaixo de 6,9	Parte dos resultados previstos foi atingida com eficácia, eficiência e efetividade. A execução contratual não foi integralmente realizada em conformidade e com transparência, havendo vários pontos de correção e melhoria a serem observados.

Fonte: Unidade de Monitoramento.

OBSERVAÇÕES:

- Cabe destacar que, no caso de irregularidades comprovadas, a prestação de contas terá a classificação irregular, sem prejuízo das demais medidas cabíveis (o trabalho da UM é de função preventiva e corretiva).
- O cumprimento do Plano de Trabalho e demais obrigações contratuais muito inferiores à série histórica do CG ou à média das parcerias, sem justificativas acordadas, levará a classificação de resultado insatisfatório.
- Mesmo que a pontuação seja superior a 6,9, a ocorrência de ressalvas em relação aos dados analisados (que poderão ser decorrentes de ausência de documentos, imprecisão nos esclarecimentos prestados ou outras) resultará na classificação regular com ressalvas.
- Poderá incorrer também em desconto por descumprimento de rotina ou obrigação. Neste exercício, adotamos desconto de 0,5 para o caso de não cumprimento de rotinas e obrigações, conforme parecer da UGE e/ou ausência de resposta aos relatórios da UM.
- Valores abaixo dos parâmetros observados para definição dos “pesos” não computarão pontos. Vale ressaltar que esse quadro não inclui todos os dados e indicadores examinados no Parecer, mas aqueles considerados básicos, objetiváveis e prioritários para a avaliação de 2021. E, ante o cenário de pandemia e interrupção de atividades, passaram a ter maior peso neste exame os aspectos de conformidade e transparência.
- Todos os itens avaliados vinculam-se às previsões ou obrigações contratuais.
- Quando a avaliação for considerada regular com ressalvas, a OS deverá apresentar no relatório quadrimestral seguinte, nos termos indicados na “Apresentação” deste Parecer, qual é o plano que apresenta para correção e melhoria dos pontos indicados.



ANEXO B - Relatório de visitas técnicas e participação em eventos relacionados à execução dos contratos de gestão em 2021

Conforme mencionado no PA UM 2021 referente a 2020, o setor cultural e criativo vivenciou um cenário nunca vivido devido à pandemia da COVID-19. Com o fechamento dos espaços culturais na segunda quinzena de março de 2020, as OSs tiveram que buscar soluções e inovar para continuar proporcionando cultura e acesso à conteúdo de qualidade. Assim como em 2020, no PA UM 2022 referente a 2021, destaca-se que os sites institucionais e dos objetos culturais continuaram a ser aprimorados, disponibilizando programação virtual constante, além do conteúdo disponível na plataforma #CulturaEmCasa, lançada em abril de 2020 de forma permanente. Em 2021, os espaços culturais puderam aos poucos retomar suas atividades e desenvolver ações virtuais, presenciais e híbridas. Também aconteceu a 2ª edição do ProAC Expresso LAB, o qual permitiu aos artistas, grupos de coletivos e instituições culturais independentes o envio de suas produções audiovisuais ampliando o acervo da plataforma #CulturaEmCasa.

Diante do cenário de pandemia, com a abertura gradual dos espaços, a equipe da UM participou presencialmente de 24 eventos e exposições culturais, relacionadas aos 28 contratos de gestão, em momentos do ano em que as medidas de isolamento social foram reduzidas, seguindo protocolos bem rígidos de segurança, e acompanhou mais de 29 tipos diferentes de ações virtuais. A UM também acompanhou virtualmente a programação da plataforma #CulturaEmCasa, das redes sociais e dos sites das OSs. Por conta dessa limitação de acesso físico às sedes das OSs para a realização de visitas técnicas presenciais, a UM solicitou, em novembro de 2021, que as OSs preenchessem um formulário para levantamento de informações sobre os benefícios concedidos aos colaboradores das 17 OSs em atuação no mês de agosto de 2021, a fim de compreender a realidade de cada OS e acompanhar as boas práticas na área de recursos humanos.

Por fim, a equipe da UM continuou a atuar diretamente na Lei Aldir Blanc (LAB), principalmente na execução e prestação de contas do inciso I, para garantir o acesso da renda emergencial da cultura aos profissionais do setor cultural e criativo. No âmbito da Secretaria, também foram realizadas inúmeras reuniões com as unidades gestoras e as organizações sociais parceiras no decorrer do ano, diante da necessidade emergencial de mitigar os impactos da pandemia no setor cultural e criativo, e para discutir sobre os contratos de gestão e os instrumentos parametrizados de monitoramento e acompanhamento das parcerias definidos pela SEC-SP.

→ **VISITAS TÉCNICAS PRESENCIAIS DA EQUIPE DA UM**

Evento:	Visita à biblioteca
Data do evento:	24/04/2021
OS responsável:	SP LEITURAS
Equipamento:	Biblioteca São Paulo (BSP)
Participantes UM:	Marianna Bomfim
Pauta / objetivos:	Empréstimo de livre e verificação dos protocolos de segurança para abertura considerando a pandemia de Covid-19

Evento:	Semana da Língua Portuguesa - Exposição "Língua Solta"
Data do evento:	04/05/2021
OS responsável:	IDBRASIL
Equipamento:	Museu da Língua Portuguesa (MLP)
Participantes UM:	Marina Sequetto Pereira e Marianna Bomfim
Pauta / objetivos:	Visitação ao equipamento para conhecer a exposição e verificação dos protocolos de segurança para abertura considerando a pandemia de Covid-19

Evento:	Exposição "Tempo de Reação: Goleiro Barbosa 100 anos"
Data do evento:	20/06/2021
OS responsável:	IDBRASIL
Equipamento:	Museu do Futebol (MFUT)



Participantes UM:	Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Fruição

Evento:	Orquestra Jovem do Estado
Data do evento:	19/07/2021
OS responsável:	SMC
Equipamento:	EMESP Tom Jobim
Participantes UM:	Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Assistir ao concerto

Evento:	Inauguração do MLP
Data do evento:	31/07/2021
OS responsável:	IDBRASIL
Equipamento:	Museu da Língua Portuguesa (MLP)
Participantes UM:	Marianna Bomfim
Pauta / objetivos:	Visita ao equipamento

Evento:	Visita da Comissão de Avaliação ao Museu da Língua Portuguesa
Data do evento:	03/08/2021
OS responsável:	IDBRASIL
Equipamento:	Museu da Língua Portuguesa (MLP)
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva, Marina Sequetto Pereira, Marianna Bomfim e Gisela Colaço Geraldi
Pauta / objetivos:	Visita Técnica da UM, acompanhando a Comissão de Avaliação, com equipe do educativo, na reabertura do Museu

Evento:	Visita ao Museu da Língua Portuguesa
Data do evento:	11/08/2021
OS responsável:	IDBRASIL
Equipamento:	Museu da Língua Portuguesa (MLP)
Participantes UM:	Danielle de Lima Silva
Pauta / objetivos:	Visita ao equipamento

Evento:	Candlelight: O melhor do anime à luz das velas
Data do evento:	05/09/2021
OS responsável:	FOSESP
Equipamento:	Sala São Paulo
Participantes UM:	Danielle de Lima Silva
Pauta / objetivos:	Assistir ao concerto

Evento:	Exposição <u>Yona Friedman: Democracia</u>
Data do evento:	16/09/2021
OS responsável:	APAC
Equipamento:	Estação Pinacoteca (EPINA)
Participantes UM:	Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Visita à nova exposição temporária do equipamento.

Evento:	Orquestra Jovem do Estado de São Paulo: Ricciardi/Brahms
Data do evento:	19/09/2021
OS responsável:	SMC
Equipamento:	EMESP Tom Jobim
Participantes UM:	Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Visita ao equipamento para conhecer a exposição e verificação dos protocolos de segurança para abertura considerando a pandemia de Covid-19.

Evento:	Gisele Ato II e Agora
----------------	-----------------------



Data do evento:	24/09/2021
OS responsável:	APD
Equipamento:	São Paulo Companhia de Dança (SPCD)
Participantes UM:	Gisela Colaço Geraldi e Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Assistir ao espetáculo

Evento:	Exposição Temporária Enciclopédia Negra
Data do evento:	30/09/2021
OS responsável:	APAC
Equipamento:	Pinacoteca Luz (PINA LUZ)
Participantes UM:	Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Visita à exposição temporária

Evento:	Temporada Osesp 2021 - VOLMER e BOLOGNA
Data do evento:	15/10/2021
OS responsável:	FOESP
Equipamento:	Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESP)
Participantes UM:	Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Assistir ao concerto

Evento:	Exposição "Tempo de reação - 100 anos do goleiro Barbosa"
Data do evento:	23/10/2021
OS responsável:	IDBRASIL
Equipamento:	Museu do Futebol (MFUT)
Participantes UM:	Ana Beatriz de Oliveira Souza
Pauta / objetivos:	Visita à exposição temporária

Evento:	Temporada Osesp 2021 - LUIS OTÁVIO SANTOS
Data do evento:	28/10/2021
OS responsável:	FOESP
Equipamento:	OSESP
Participantes UM:	Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Assistir ao concerto

Evento:	Exposição Tempo de Reação - 100 anos do goleiro Barbosa
Data do evento:	02/11/2021
OS responsável:	IDBRASIL
Equipamento:	Museu do Futebol (MFUT)
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Visita à exposição temporária e de longa duração

Evento:	Visita ao Museu-Casa Guilherme de Almeida
Data do evento:	02/11/2021
OS responsável:	POIESIS
Equipamento:	Casa Guilherme de Almeida (CGA)
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Visita ao museu-casa

Evento:	Ópera Os Sete Pecados Capitais
Data do evento:	12/11/2021
OS responsável:	SMC
Equipamento:	Orquestra do Theatro São Pedro (ORTHESP)
Participantes UM:	Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Assistir ao concerto

Evento:	Concertos Matinais: Alunos da Academia OSESP
----------------	--



Data do evento:	01/12/2021
OS responsável:	FOSESP
Equipamento:	Sala São Paulo
Participantes UM:	Ana Beatriz de Oliveira Souza
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação

Evento:	Espectáculo A Cor Púrpura
Data do evento:	05/12/2021
OS responsável:	Amigos da Arte
Equipamento:	Teatro Sérgio Cardoso (TSC)
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva e Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Acompanhar a programação cultural: espetáculo "A Cor Púrpura"

Evento:	26ª Festa do Imigrante e Exposição no Museu da Imigração
Data do evento:	17/12/2021
OS responsável:	INCI
Equipamento:	Museu da Imigração (MI)
Participantes UM:	Ana Beatriz de Oliveira Souza e Gisela Colaço Geraldi
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação da Festa do Imigrante e das apresentações musicais.

Evento:	Encontros Históricos na Sala São Paulo
Data do evento:	18/12/2021 às 21h
OS responsável:	FOSESP
Equipamento:	Sala São Paulo
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Concerto da Jazz Sinfônica Brasil, com Gilberto Gil, Aldo Brizzi e Bem Gil.

Evento:	Coro da OSESP, Academia da OSESP e William Coelho
Data do evento:	18/12/2021
OS responsável:	FOSESP
Equipamento:	Sala São Paulo
Participantes UM:	Danielle de Lima Silva
Pauta / objetivos:	Assistir ao concerto

Evento:	26ª Festa do Imigrante e Exposição no Museu da Imigração
Data do evento:	19/12/2021
OS responsável:	INCI
Equipamento:	Museu da Imigração (MI)
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação da Festa do Imigrante e visita a exposição "As migrações e os tijolos do racismo estrutural no Brasil", do artista Paulo Chavonga.

→ **ACOMPANHAMENTO DA PROGRAMAÇÃO VIRTUAL DAS OSs PELA EQUIPE DA UM**

Evento:	#CineCiencia #MISemCASA
Data do evento:	20/06/2021 – 20/07/2021
Link do evento	Canal do MIS – YouTube (https://www.youtube.com/channel/UCBjLmno30rL8nBXC11rI5-A)
OS responsável:	ACCIM
Equipamento:	Online/ Museu da Imagem e do Som (MIS)
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Acompanhamento dos debates sobre os filmes Oxigênio, Meu Pai, Divergente, entre outros.



Evento:	Palestra "Formação de escritores: passo a passo"
Data do evento:	02/07/2021
Link do evento:	https://us02web.zoom.us/j/84289773020
OS responsável:	POIESIS
Equipamento:	Casa das Rosas (CR)
Participantes UM:	Rodrigo Ribeiro de Lima

Evento:	Osesp em: Cinema e Games – A música das telas na Sala São Paulo
Data do evento:	09/07/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=nCLJdbeB9PM&list=LL&index=197
OS responsável:	FOESP
Equipamento:	Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESP)
Participantes UM:	Rodrigo Ribeiro de Lima
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação virtual da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo

Evento:	Festival de Inverno de Campos do Jordão 2021
Data do evento:	11/07/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=zbsXr5yyXXQ&list=LL&index=194
OS responsável:	FOESP
Equipamento:	Festival de Campos do Jordão
Participantes UM:	Rodrigo Ribeiro de Lima
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação virtual da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo

Evento:	Tour virtual da Exposição OSGEMEOS: Segredos
Data do evento:	25/07/2021
Link do evento:	https://www.360up.com.br/tourvirtual/osgemeos/
OS responsável:	APAC
Equipamento:	Online/ Pinacoteca de São Paulo (PINA)
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação virtual do museu

Evento:	Alguns portugueses, um caminho
Data do evento:	Quintas-feiras, 1, 8, 15, 22 e 29 de julho de 2021, às 19h
Link do evento:	https://us02web.zoom.us/j/82634336301 (só para inscritos)
OS responsável:	POIESIS
Equipamento:	Online/ Casa das Rosas (CR)
Participantes UM:	Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Fruição

Evento:	Orquestra Jovem do Estado no Theatro São Pedro
Data do evento:	17/07/2021, 06/08/2021, 07/08/2021, 12/09/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=Vuj4HhfAgYo https://www.youtube.com/watch?v=Opg3KukV2qs https://www.youtube.com/watch?v=pc310ZjqpTE https://www.youtube.com/watch?v=mnwl_AEic44
OS responsável:	SMC
Equipamento:	Online/ Theatro São Pedro (TSP)
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Concertos da Orquestra Jovem do Estado

Evento:	Orquestra Jovem do Estado na Sala São Paulo
Data do evento:	22/08/2021, 19/09/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=02Gvgr17zX8



OS responsável:	https://www.youtube.com/watch?v=HyiC5QFUqJY
Equipamento:	Online/ Sala São Paulo
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Concertos da Orquestra Jovem do Estado

Evento:	Beethoven em tempos de pandemia
Data do evento:	Durante o ano todo
Link do evento:	Canal da OSESP no YouTube (https://www.youtube.com/c/OsespOrquestraSinfonicadoEstadodeSãoPaulo)
OS responsável:	FOESP
Equipamento:	Online/ Sala São Paulo
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Concertos da OSESP tocando sinfonias de Beethoven

Evento:	Concerto Digital Osesp Temporada 2021
Data do evento:	Durante o ano todo
Link do evento:	Canal da OSESP no YouTube (https://www.youtube.com/c/OsespOrquestraSinfonicadoEstadodeSãoPaulo)
OS responsável:	FOESP
Equipamento:	Online/ Sala São Paulo
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Concertos digitais da OSESP

Evento:	51º Festival de Verão e Inverno de Campos do Jordão
Data do evento:	03/07/2021, 25/07/2021 e 01/08/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=cJ676iqZ57c https://www.youtube.com/watch?v=qDJawrsvAOs https://www.youtube.com/watch?v=hmXGO-3mRHU
OS responsável:	FOESP
Equipamento:	Online/ Auditório Claudio Santoro, no Museu Felícia Leirner
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Concertos digitais da OSESP no Festival

Evento:	Fique em casa com Brahms
Data do evento:	Gravações
Link do evento:	Canal da OSESP no YouTube (https://www.youtube.com/c/OsespOrquestraSinfonicadoEstadodeSãoPaulo)
OS responsável:	FOESP
Equipamento:	Online/ Sala São Paulo
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Concertos da OSESP tocando sinfonias de Johannes Brahms

Evento:	Semana do Piano 2021
Data do evento:	23/08/2021 a 27/08/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/hashtag/semanadopiano
OS responsável:	SMC
Equipamento:	Online/ EMESP Tom Jobim
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação virtual, recital de piano dos alunos e alunas.

Evento:	Orquestra do Theatro São Pedro
Data do evento:	21/08/2021
Link do evento:	Canal do Theatro São Pedro (https://www.youtube.com/watch?v=kNBEJMvBiMc)
OS responsável:	SMC
Equipamento:	Online/ Theatro São Pedro (TSP)



Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Concerto "Depois de um sonho" da Orquestra do Theatro São Pedro
Evento:	Orquestra Jovem do Estado
Data do evento:	19/09/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=HvjC5QFUqJY
OS responsável:	SMC e FOSESP
Equipamento:	Online/ Sala São Paulo
Participantes UM:	Ana Beatriz de Oliveira Souza
Pauta / objetivos:	Concerto com a regência do diretor musical Cláudio Cruz e interpretação das obras de Ricciardi e Brahms.
Evento:	Orquestra Jazz Sinfônica de São João da Boa Vista na 44ª Semana Guiomar Novaes
Data do evento:	19/09/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=iVeslj9sMkw
OS responsável:	APAA
Equipamento:	Theatro Municipal São João da Boa Vista
Participantes UM:	Ana Beatriz de Oliveira Souza
Pauta / objetivos:	Apresentação na 44ª Semana Guiomar Novaes
Evento:	Canto Erudito Revirada Musical EMESP 2021
Data do evento:	22/09/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=RFzovTsAQEA&list=LL&index=112&t=6s
OS responsável:	SMC
Equipamento:	EMESP Tom Jobim
Participantes UM:	Rodrigo Ribeiro de Lima
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação virtual da EMESP
Evento:	Banda Jovem do Estado Danças Brasileiras para Além do Samba
Data do evento:	25/09/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=VAAHY7TAn-Y&list=LL&index=110
OS responsável:	SMC
Equipamento:	Banda Jovem do Estado
Participantes UM:	Rodrigo Ribeiro de Lima
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação virtual da Banda Jovem do Estado
Evento:	Brasileiros na Hospedaria Google Arts & Culture
Data do evento:	29/09/2021
Link do evento:	https://artsandculture.google.com/exhibit/brasileiros-na-hospedaria/qALiBAvS0cwmLg
OS responsável:	INCI
Equipamento:	Online/ Museu da Imigração (MI)
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Exposição virtual sobre brasileiros na hospedaria
Evento:	Uma Janela para a América Latina Memorial da América Latina
Data do evento:	01/10/2021
Link do evento:	https://memorial.org.br/uma-janela-para-a-america-latina/
OS responsável:	Fundação Memorial da América Latina
Equipamento:	Memorial da América Latina
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Exposição virtual uma janela para a América Latina
Evento:	Workshop Música para Games com Luiz Roveran
Data do evento:	07/10/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=gEa-V6xqzNA&list=LL&index=101
OS responsável:	SMC



Equipamento:	EMESP Tom Jobim
Participantes UM:	Rodrigo Ribeiro de Lima
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação virtual da EMESP

Evento:	Raça, por elas - Transcender
Data do evento:	11/10/2021
Link do evento:	https://culturaemcasa.com.br/video/raca-por-elas-transcender/
OS responsável:	APAA
Equipamento:	#Cultura em Casa
Participantes UM:	Ana Beatriz de Oliveira Souza
Pauta / objetivos:	Dança

Evento:	Dori Caymmi
Data do evento:	15/10/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=Xp-YH7PijhQ&list=LL&index=94
OS responsável:	SMC
Equipamento:	Orquestra Jovem Tom Jobim
Participantes UM:	Rodrigo Ribeiro de Lima
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação virtual da Orquestra Jovem Tom Jobim

Evento:	Orquestra Jovem do Estado I Jovens Solistas
Data do evento:	17/10/2021
Link do evento:	https://www.youtube.com/watch?v=DDCtNAdFxGM
OS responsável:	SMC e FOSESP
Equipamento:	Sala São Paulo
Participantes UM:	Ana Beatriz de Oliveira Souza
Pauta / objetivos:	Concerto com a regência do diretor musical Cláudio Cruz.


Evento:	Espectáculo "O homem que matou Liberty Valance"
Data do evento:	05/12/2021
Link do evento:	Evento online com retirada de ingresso
OS responsável:	APAA
Equipamento:	Evento online via Zoom/ Teatro Sérgio Cardoso
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação online de espetáculos

Evento:	Espectáculo "A mulher e um corpo"
Data do evento:	08/12/2021
Link do evento:	Evento online com retirada de ingresso
OS responsável:	APAA
Equipamento:	Evento online via YouTube/ Teatro Sérgio Cardoso (TSC)
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação online de espetáculos

Evento:	#SPCDdigital e SPCD na Estrada
Data do evento:	Gravações
Link do evento:	Canal da São Paulo Companhia de Dança no YouTube (https://www.youtube.com/channel/UCF08wniedCvkPSvmii6_LRA)
OS responsável:	APD
Equipamento:	Online/ Apresentações da São Paulo Companhia de Dança (SPCD)
Participantes UM:	Grislayne Guedes Lopes da Silva
Pauta / objetivos:	Acompanhamento da programação online

Evento:	Mais que aos teus pés - A Poética de Ana Cristina César
Data do evento:	19, 21, 26 e 28 de outubro de 2021



	GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA UNIDADE DE MONITORAMENTO
---	--

Link do evento:	http://www.poesis.org.br/casadasrosas/agenda/mais-que-a-teus-ps-a-potica-de-ana-cristina-cesar
OS responsável:	POIESIS
Equipamento:	Casa das Rosas (CR)
Participantes UM:	Marina Sequetto Pereira
Pauta / objetivos:	Curso livre

Evento:	Concerto Orquestra Jovem do Estado de São Paulo
Data do evento:	07/11/2021
Link do evento:	www.orquestrajovemdoestado.byinti.com
OS responsável:	SMC
Equipamento:	EMESP Tom Jobim
Participantes UM:	Ana Beatriz de Oliveira Souza
Pauta / objetivos:	Apresentação musical com a regência de Ligia Amadio e no barítono Vinicius Atique

